

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт общественных наук
Кафедра экономики и менеджмента

**Управление процессом профессионального развития педагогов в
образовательной организации дополнительного образования**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ С.Л. Фоменко

Исполнитель:
Салимьянова Виктория
Вадимовна,
обучающийся МЕН-1601z группы

подпись

Руководитель:
Трофимова Оксана
Александровна,
канд.пед.наук, доцент кафедры
ЭиМ

Екатеринбург 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	10
1.1. Профессиональное развитие педагогов в образовательной организации.....	10
1.2. Основы управления образовательным процессом в образовательной организации.....	13
1.3. Особенности профессионального развития педагогов дополнительного образования.....	22
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ.....	31
2.1. Анализ управления профессиональным развитием педагогов дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».....	31
2.2. Разработка и обоснование организационной модели управления профессиональным развитием педагогов.....	45
2.3. Апробация организационной модели управления профессиональным развитием педагогов в МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	75
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	76

ВВЕДЕНИЕ

По своей сути изначальной и основополагающей целью системы образования является получение знаний и умений [50]. Работа и достижения педагогического коллектива того или иного образовательного учреждения оцениваются посредством наблюдения за результатами выпускников.

Кардинальные преобразования в области образования и воспитания, а также в рамках общества вообще, повлекли за собой изменение структуры образовательного процесса внутри общеобразовательных организаций и организаций дополнительного образования, а также требований к обучающемуся. Образовательный процесс по-прежнему направлен на получение знаний и развитие навыков, но на данном этапе развития современного мира, наибольшее предпочтение отдается развитию творческого потенциала и формированию личности будущего выпускника.

Ученик, оканчивающий школу, должен обладать умением брать на себя ответственность за совершенные поступки, иметь устойчивую жизненную позицию и соответствующие ценностные ориентиры, быть социальным и уметь взаимодействовать в коллективе для решения каких-либо задач, обладать способностью анализировать свои поступки и извлекать положительный опыт, критически оценивать и воспринимать окружающий мир и общество.

Именно поэтому, можно утверждать, что основополагающим направлением деятельности образовательной организации или организации дополнительного образования, на сегодняшний день, является развитие профессиональной компетентности педагогов [46]. Именно учитель играет ключевую роль в образовательном процессе, обладает знаниями и умениями для организации деятельности учеников, способен передать воспитанникам определенный набор знаний, поспособствовать формированию личности и воспитанию нравственных ценностей и подготовить ребенка к взрослой жизни в современном мире.

Основываясь на мнении выдающегося российского ученого В.Н. Введенского, следует в первую очередь выделить, что такое понятие, как «профессиональная компетентность педагога» включает в себя не только овладение определенным набором знаний и умений, а в первую очередь, определяет способность ими воспользоваться в рамках образовательного процесса и эффективность их применения в реальной образовательной практике [8, С. 51].

«Профессиональная компетентность есть единство теоретической и практической готовности к осуществлению педагогической деятельности» [12, С. 210].

Основной задачей образовательного учреждения, как уже было сказано выше, является именно развитие профессиональной компетентности педагога, что включает в себя формирование восприимчивости к инновационным течениям в рамках развивающейся образовательной среды, умение пользоваться современными технологиями и, таким образом, улучшать образовательный процесс, развитие творческого потенциала и индивидуальности, способности адаптироваться в постоянно меняющейся образовательной среде, «идти в ногу со временем», посредством изучения и применения различных педагогических методик и программ.

Модернизация образования в РФ, которая обусловлена необходимостью экономических и общественно-политических перемен в стране, не представляется возможной без обеспечения системы образования кадрами с высокой квалификацией. В материалах из письма Министерства образования и науки РФ от 10 августа 2015 г. № 08-1240 «О квалификационных требованиях к педагогическим работникам организаций, реализующих программы дошкольного и общего образования» подчеркнуто то, что необходимо осуществлять подготовку педагогов, которые имеют новые профессиональные компетенции [38].

В Основных направлениях модернизации системы дополнительного образования детей среди главных мер, которые нацелены на повышение

уровня профессионализма педагогов дополнительного образования, выделяются: образование межведомственной системы повышения квалификации, переподготовки и подготовки педагогических кадров; разработка государственных требований в отношении программ дополнительного профессионального образования в сфере дополнительного образования детей для преподавателей институтов повышения квалификации сотрудников образования каждого уровня [46].

Проблема состоит в отсутствии эффективной организационной модели, которая будет максимально удовлетворять требования образовательной организации и позволит согласовать и систематизировать всю деятельность организации в рамках осуществления основных целей этих процессов и получению необходимых результатов.

Актуальность исследования обуславливается тем, что системные изменения в профессионально-педагогической деятельности требуют новых подходов в отношении управления профессиональным развитием и создания условий для непрерывного профессионального образования работников образовательных организаций.

На основе изучения теоретических работ отечественных ученых, исследований в области развития профессиональной компетентности педагогов, а также научных основ управления профессиональным развитием педагогического персонала в рамках современного образования, было установлено, что данные проблемы достаточно широко освещены в социально-экономическом, педагогическом и организационном аспектах.

Это представлено в трудах следующих ученых: Н.М. Борытко, С.Г. Молчанов - профессионально-педагогическая компетентность педагога, понятие и особенности; Л.П. Алексеева, Н.С. Шаблыгина – современное состояние и проблемы профессиональной компетентности педагогов; В.Н. Введенский - моделирование профессиональной компетентности педагога; Т.В. Коршукова, А.М. Карсаков, С.Н. Кондратьев - управление профессиональным развитием педагогов в условиях реализации ФГОС;

А.А. Жайтапова - профессиональный рост учителей в системе повышения квалификации.

Объектом данного исследования является управление профессиональным развитием педагогов дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».

Предмет исследования: Процесс разработки и апробации организационной модели управления профессиональным развитием педагогов дополнительного образования в рамках МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».

Цель: разработка и апробация организационной модели управления процессом профессионального развития педагогов в образовательной организации дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».

Для осуществления цели были определены следующие **задачи исследования:**

1. Изучить теоретические аспекты управления процессом профессионального развития педагогов дополнительного образования;
2. Провести анализ управления профессиональным развитием педагогов дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ»;
3. Разработать и обосновать организационную модель управления профессиональным развитием педагогов дополнительного образования в рамках данной организации;
4. Осуществить апробацию организационной модели управления процессом профессионального развития педагогов в образовательной организации дополнительного образования.

Гипотеза исследования: осуществление управления профессиональным развитием в рамках МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» не является результативным, и, следовательно, необходимо создание эффективной организационной модели управления профессиональным развитием педагогов дополнительного образования в данном учреждении.

Теоретические методы исследования - анализ психологических, педагогических, методологических, философских подходов по теме исследования; сравнение разных подходов к определению понятий; синтез содержания понятий; анализ нормативных правовых документов по теме исследования.

Эмпирические методы исследования — наблюдение в отношении деятельности педагогов дополнительного образования; анкетирование, опрос педагогов дополнительного образования.

Теоретическая значимость исследования заключается в следующем:

- 1) На основании имеющихся подходов в определении содержания профессиональной компетентности педагога выделяется содержание педагогической компетентности;
- 2) Определены основы и специфика процесса управления относительно развития профессиональной компетентности педагога дополнительного образования.

Практическая значимость исследования заключается в следующем:

Разработана и обоснована организационная модель управления профессиональным развитием педагогов в МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».

Научная новизна исследования заключается в разработке и реализации организационной модели развития профессиональной компетентности педагогов образовательной организации.

Изучение и практическое применение методологии системных исследований отечественных и зарубежных ученых, использование педагогических, методических и психологических источников являются обоснованием достоверности представленного исследования.

Доказательством этому служит также использование различных комплексных методов, апробация организационной модели, внедрением составленной модели в практику деятельности образовательной организации дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».

Апробация работы была осуществлена на базе МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».

Положения, выносимые на защиту:

- 1) Выявлены особенности профессионального развития педагогов дополнительного образования.
- 2) Разработана и апробирована организационная модель развития профессиональной компетентности педагогов МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».

Структура исследования: введение, две главы, заключение, список используемой литературы, приложения.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕДАГОГОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

1.1. Профессиональное развитие педагогов в образовательной организации

На данном этапе развития современного общества и мира в целом, развития экономики, распространения средств массовой информации, прогресса в области инновационных технологий и техники, расширения возможностей саморазвития, самореализации и свободного выбора жизненной позиции, сфера науки, и в частности, образование, претерпевает качественные изменения, кардинально меняется, исследуя и внедряя новые программы и методики, демонстрируя положительную динамику.

Основополагающим фактором в совершенствовании процесса образования в рамках образовательных организаций различного типа является профессиональное развитие педагогов. Однако следует отметить, что огромную роль в реализации данного процесса играет не столько личная ответственность педагога за осуществление профессионального развития, сколько квалифицированное управление и правильная организация развития профессиональной компетентности.

Управление профессиональным развитием педагогического коллектива следует рассматривать, как один из важнейших аспектов в рамках педагогического менеджмента, стоящим в одном ряду с такими дисциплинами, как управление персоналом и контроль качества образования [17, С. 47].

Основываясь на исследованиях А.А. Жайтаповой, полагающей, что управлению профессиональным развитием присущ прогнозируемый характер, в том случае, если будут соблюдены определенные

взаимодополняющие и во многом взаимообусловленные принципы, такие как:

- Фундаментальность, то есть теоретическое и научное обоснование закономерностей и особенностей профессионального развития педагогов.

- Системность – определение такой категории как профессиональное развитие в качестве одного из аспектов, иначе подсистемы, профессиональной деятельности в рамках системы образования.

- Комплексность, что подразумевает рассмотрение и оценку профессионального развития как процесса, состоящего из непрерывно взаимодействующих и связанных друг с другом элементов.

- Функциональность – тесная связь процесса профессионального развития и осуществления педагогом социальных функций в рамках образовательного учреждения и общества вообще.

- Субъективность – ценностно-смысловая и мотивационная сфера, профессиональные навыки и творческий потенциал личности учителя [17, С.48-49].

Теоретически обоснованные подходы к изучению проблем и особенностей в области управления профессиональным развитием педагогов были представлены в трудах М.Ш. Ноулза. Ученым были составлены основные положения, которыми следует руководствоваться при проведении исследований в области так называемого «образования для взрослых» [51, С. 123].

- Ведущая роль в процессе образования принадлежит обучающемуся взрослому, то есть педагогу.

- Педагог является полностью сформированной личностью, обладающей способностью к самореализации, самоуправлению и самообучению, ставит конкретные цели и определяет предполагаемый результат, несет ответственность за знания, полученные в ходе обучения.

- Обладает знаниями, умениями и навыками в своей

профессиональной сфере, применяет и совершенствует их в процессе обучения.

- Обучающийся взрослый стремится овладеть полученными знаниями и использовать их в процессе осуществления своей профессиональной деятельности, разнообразить, добавить собственные наработки для оптимизации процесса обучения.

- Процесс обучения может быть ограничен, либо, наоборот, оптимизирован временными, профессиональными, социальными и бытовыми факторами.

- Суть процесса обучения заключается в осуществлении коллективной, равноправной и совместной деятельности обучающего и обучающегося.

Следует обратить внимание, что началом процесса профессионального развития можно назвать момент самоопределения личности, осуществляемого дважды: при поступлении в высшее учебное заведение, либо колледж и во время его окончания при выборе дальнейшего места работы [2].

Практически в каждой сфере деятельности от работника требуется постоянное и систематичное расширение базовых знаний, совершенствование методов работы путем самообразования в соответствии с продиктованными профессиональной деятельностью потребностями.

Осуществление процессов самообразования можно охарактеризовать, как субъективное явление, так как, в большинстве своем, они зависят от внутренней мотивации и стремления к саморазвитию в рамках выбранной области. Однако хотелось бы отметить, что для наиболее систематичной и полноценной самореализации необходимо внешнее сопровождение, позитивная оценка данного процесса, что и является основной целью в организации управления профессиональным развитием, которое обязаны обеспечить методический отдел образовательной организации и система повышения квалификации педагогических кадров.

Проанализировав теоретические исследования по проблемам профессионального развития педагогов, нами было определено несколько подходов к изучению данного вопроса:

- Личностно-деятельностный, суть которого состоит в исследовании и проведении анализа динамики профессионального роста педагога посредством изучения результатов его деятельности.

- Компетентностный, составление качественной характеристики личности педагога, изучении его профессиональных и личностных особенностей.

- Акмеологический, изучение взаимосвязи и особенностей взаимодействия индивидуально-личного и профессионального роста педагога.

- Системный и комплексный.

Исходя из выше приведенной информации, можно утверждать, что все названные подходы к рассмотрению проблемы профессионального развития акцентируют внимание на деятельностном и личностном аспектах.

В ходе практической деятельности и во время повышения квалификации происходит формирование дидактических, организаторских, коммуникативных, перцептивных, научно-познавательских, исследовательских способностей, на основании которых происходит формирование компетентностей, связанных с содержанием преподаваемого предмета, организацией и проектированием учебно-воспитательного процесса, его психологическим и педагогическим сопровождением, саморазвитием педагога.

Все указанные качества, в той или иной мере, формируются во время получения профессионального образования; а в дальнейшем – корректируются, углубляются, уточняются в процессе выполнения функциональных обязанностей, согласно педагогической специальности и занимаемой должности, и участия в методических событиях курсового и межкурсового периода, которые организуются центрами повышения

квалификации и институтами.

1.2. Основы управления образовательным процессом в образовательной организации

Управление определенным процессом в образовательном учреждении является комплексным и целенаправленным процессом влияния на объект для достижения конкретных, спрогнозированных заранее результатов согласно целям.

В практической деятельности школы условие формирования профессиональной компетентности и стимулирования ее развития – это осуществление таких направлений деятельности как: практическая деятельность педагогического характера (анализ, осуществление и подготовка педагогического процесса); система внутришкольного управления качеством образования (аттестация педагогических кадров, внутришкольный контроль); научно-методическая деятельность; методическая деятельность; инновационная и экспериментальная деятельность [30, С. 28-29].

Проблема управления профессиональным развитием педагогов рассматривается в качестве одной из основных в психолого-педагогических исследованиях, поскольку становление педагога, который профессионально компетентен, педагога-исследователя, который способен заниматься совершенствованием учебно-воспитательного процесса, направлять его на решение задач личностного развития и становления, и учащихся, и непосредственно педагога, представляет собой актуальную проблему [13, С.118].

В ее основе имеются следующие противоречия:

– Между необходимостью достижения новых образовательных результатов школой и недостаточностью уровня профессиональной

компетентности педагогов в области их формирования.

– Между традиционными для образовательного учреждения подходами в отношении управления педагогическими кадрами и объективной необходимостью менять эти подходы посредством определения субъекта образовательной деятельности, его уточнения через категории «педагогический персонал», «персонал».

– Между необходимостью создавать на институциональном уровне условия для непрерывного повышения уровня профессиональной компетенции педагогов и отсутствием системы работы в данном направлении в деятельности руководства образовательного учреждения.

– Между необходимостью персонифицировать процесс повышения квалификации и неразработанными индивидуальными программами повышения квалификации персонала в образовательном учреждении.

– Между имеющимися формальными подходами в отношении мотивации и стимулирования трудовой деятельности педагогов и необходимостью индивидуализировать методы управления профессиональным развитием педагогического персонала в образовательном учреждении, определять их ресурсное обеспечение, показатели и критерии оценки результативности.

Профессиональное развитие педагога изучено достаточно глубоко. Сегодняшние теоретические подходы в отношении управления профессиональным развитием педагогического персонала ориентируют образовательные учреждения на деятельность в постоянно меняющемся, едином научно-методическом пространстве образовательной системы, необходимость в построении персонифицированных программ, которые отражают индивидуальную траекторию развития педагога в профессиональной сфере [27, С.45].

Сегодняшний уровень разработки теории управления развитием педагогическим персоналом образовательного учреждения, определен научными исследованиями, в ряду которых самые значимые такие

направления как:

- Организация деятельности, направленной на профессиональное совершенствование (В.А. Сластенин, Н.В. Кузьмина и др.).
- Профессиональная компетентность учителя (И.В. Страхов, Я.А. Пономарев, Т.В. Кудрявцев и др.); суть педагогического творчества (М.М. Поташник, В.И. Загвязинский и др.).
- Система стимулирования педагогического творчества (Г. И. Щукина, М.Н. Скаткин и др.) [34, С. 33].

Управлению развитием педагогов в профессиональной сфере посвящено довольно большое количество исследований, но при реализации профессионального стандарта «Педагог» управление профессиональным развитием рассматривается в недостаточной мере.

Вследствие введения профессионального стандарта от педагога требуется широкий спектр профессиональных компетенций: владение психолого-педагогическими технологиями, умение развивать и формировать универсальные учебные действия, проектировать психологически комфортную и безопасную среду образования и др. [11, С. 69].

Потребность в формировании нового спектра компетенций обуславливает необходимость менять подходы в отношении управления профессиональным развитием педагогов. Рассмотрим факторы, которые оказывают влияние на управление.

Один из важных факторов, которые влияют на профессиональное развитие педагогов, это организация осуществления проблемно-теоретических семинаров, на которых осуществляется рассмотрение вопросов внедрения психолого-педагогической теории в учебную деятельность, выполняется обмен мнениями по вопросам сегодняшней педагогической науки и новейшего опыта в педагогической области, а также направлений ввода педагогических идей в практическую сферу [23, С.334].

Считается, что важный фактор управления профессиональным развитием – это включение педагогов в деятельность профессиональных

сообществ, в ряду которых самые популярные в образовательной практике – это следующие сообщества: методические объединения, кафедры, виртуальные лаборатории, педагогические мастерские, мастер-классы, педагогические студии, школы профессионального мастерства, творческие группы и др. [43, С. 31].

Стандартом выдвигаются требования в отношении личностных качеств педагога, неотделимых от его профессиональных компетенций, таких как: готовность учить всех детей без исключения, независимо от их способностей, склонностей, ограниченных возможностей, особенностей в развитии [44, С.89].

Итак, управляя развитием педагога в профессиональной сфере, требуется принимать во внимание то, что стандарт представляет собой «объективный измеритель квалификации педагога», «средство отбора педагогических кадров в учреждения образования», а также «основу для формирования трудового договора, фиксирующего отношения между работником и работодателем».

Таким образом, факторы, оказывающие влияние на управление профессиональным развитием педагогов при введении стандарта «Педагог», это: диагностика выявления профессиональных трудностей педагогов, включение педагогов в сообщества по профессиональным предпочтениям, участие в работе постоянно действующих семинаров, в работу методических советов, семинаров-практикумов, научно-практических конференций, психолого-педагогических консилиумов и др. [44, С.91].

Залог продуктивной и результативной деятельности образовательного учреждения – это умение правильно организовать работу педагогического состава, разработка эффективных методов контроля и положительная мотивация к осуществлению педагогической деятельности. Правильная организация управления профессиональным развитием и деятельностью учителей зависит, в первую очередь, от того, каким образом организация образовательного учреждения контролирует и анализирует эти процессы,

так как именно они подразумевается под дефиницией «педагогический персонал образовательного учреждения» [21, С. 54-55].

На основе изученных в данной работе теоретических и практических исследований можно утверждать, что профессиональное развитие педагогического коллектива образовательного учреждения и каждого отдельного педагога в частности осуществляется двумя способами: самообучением, целенаправленным самообразованием педагогов и квалифицированной, качественно организованной, систематической и персонифицированной работой методического отдела. На основании этого методическая деятельность, проводимая в рамках образовательного учреждения, состоит из комплекса программ и мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетентностей педагога, с учетом его индивидуальных предпочтений, квалификации и опыта работы.

Профессиональное развитие сотрудника при работе на конкретной должности может рассматриваться в качестве состоявшегося лишь при его полном удовлетворении собственным трудом, поскольку в ином случае сотрудник не может полностью соответствовать требованиям, которые предъявляет в отношении него организация.

Таким образом, управление профессиональным развитием педагогического персонала является процессом целенаправленной реализации в образовательном учреждении стратегии управления, которая направлена на то, чтобы сформировать определенные компетенции педагогов [7].

Основной целью развития педагогического персонала в профессиональной сфере, с позиции интересов образовательного учреждения является увеличение эффективности результатов использования возможностей каждого педагога с помощью реализации целей, которые поставлены школой, повышения уровня профессионализма коллектива [14, С. 105].

Управление развитием педагогического персонала в профессиональной

сфере предполагает некоторые этапы, в ряду которых могут быть выделены следующие:

- Привлечение, подбор, отбор, оформление педагогического персонала на работу.
- Анкетирование новых (включая молодых специалистов) для ознакомления всех сотрудников, а также оценки социального и психологического климата, выработки предложений, направленных на оптимизацию организационной культуры.
- Аттестация педагогического персонала каждые пять лет для того, чтобы определить степень соответствия личностных характеристик и компетенций педагогов интенсивности рабочей нагрузки и выполняемой работе и создание плана обучения педагогического персонала по приоритетным направлениям развития в профессиональной сфере.
- Включение определенных педагогов в резерв кадров по различным видам деятельности и времени.
- Психологическая диагностика для характеристики качеств личностей педагогов.
- Планирование персонифицированного профессионального развития педагогов в рамках разработанной в образовательном учреждении модели внутриорганизационного повышения квалификации педагогического персонала.
- Организация обучения педагогического персонала сотрудников в соответствии с разработанными персонифицированными программами.

Управление профессиональным развитием педагогов для образовательного учреждения предполагает координацию достижения каждым педагогом соответствующих требований, которые предъявляются школой в отношении уровней достижения профессиональных компетенций и личностных характеристик [14, С.108].

Развитие педагогического персонала происходит с помощью некоторых общих управленческих методов, в ряду которых самые

эффективные это: планирование роста в профессиональной сфере, замещение должностей, внутриорганизационная ротация, социально-психологическое и профессиональное обучение, участие в конкурсах профессионального мастерства, инновационных разработках, проектных группах [42, С.300].

Рассматривая особенности управления развитием педагогического персонала в образовательном учреждении, требуется заметить, что в данном процессе традиционно сильными являются и определенные специфические методы, которые присущи лишь образовательной системе: периодические курсы повышения квалификации, система наставничества, привлечение педагогов к деятельности профессиональных методических объединений, формирование резерва кадров на замещение руководящих должностей [29, С.39].

Специфический метод развития для педагогов – это групповая или индивидуальная работа со специалистом в области психологии, направленная на проработку возникающих затруднений профессионального характера.

Один из самых значимых методов управления развитием педагогического персонала образовательного учреждения – это обучение внутри организации, играющее объединяющую роль в достижении основных стратегических целей школой.

Обучение является процессом, при котором непосредственным образом осуществляется передача новых профессиональных навыков и знаний работникам организации для заполнения «разрыва» (отсутствия) между имеющимися или наличными навыками, знаниями работника и теми, которые он должен иметь в соответствии с требованиями предполагаемой работы в ближайшем будущем, в настоящий момент, или для освоения иной [36, С. 44].

Концептуальной идеей теории управления развитием педагогического персонала образовательного учреждения является создание внутренней организационной практико-ориентированной системы повышения

квалификации педагогов, что предполагает то, что основой профессионального развития должна являться активная субъектная позиция самого педагога, его интенсивная практико-ориентированная методическая (научно-методическая) деятельность, а завершаться оно должно определенным результатом или продуктом, который разработан педагогом в процессе внутришкольного повышения квалификации.

В то же время этот продукт требуется оценивать и с позиции знаний, которые были освоены педагогом, сформированных компетентностей, и с позиции реализуемости его в определенной педагогической ситуации. Этот подход предполагает сопровождение педагога на практике и отслеживание эффективности реализации этого продукта в реальной практике образования [40, С. 76].

Принципы, которые являются основой процессов внутренней организационной практико-ориентированной системы повышения квалификации образовательного учреждения, это:

- Принцип деления функций заказа на повышение квалификации и исполнения данного заказа.
- Принцип ориентации содержания повышения квалификации на обеспечение перспективных нужд образовательного учреждения, с одной стороны, и решения определенных проблем его педагогического персонала - с иной.
- Принцип сочетания двух механизмов мониторинга результатов обучения: объективированных технологий и защиты проектных разработок персонала.
- Принцип командного обучения (обучение команд педагогов в одном образовательном учреждении, которые объединены общей системой деятельности).
- Принцип открытости системы повышения квалификации, который предполагает возможность персонала осваивать разные модули повышения квалификации в различных образовательных институтах

в зависимости от своих нужд, нужд образовательного учреждения и оценки уровня качества осуществления учебных программ в конкретном месте.

- Принцип выбора командой, руководителем или педагогом форм и содержания повышения квалификации.

- Принцип проектного и тьюторского сопровождения деятельности проектных групп, педагогов в послепроектный и межпроектный период [35, С. 14].

Частью системы внутриорганизационного повышения квалификации являются не одни лишь образовательные программы курсовой подготовки, которая проводится в образовательных учреждениях дополнительного профессионального образования, но и программы внутришкольного сопровождения образовательной деятельности педагогического персонала, которые реализуются согласно персонифицированным программам профессионального развития на базе его образовательного заказа.

Образовательный заказ является особым сформированным видением педагога образовательного пространства (школы, региона, страны, мировой культуры, наконец), то есть деятельностным видением образовательных ресурсов и умением воспользоваться ими. Изучение образовательных потребностей и формирование образовательного заказа педагога происходят на базе выявления области его проблем и профессиональных затруднений, а также поля его возможностей профессионального характера [28, С.32].

В качестве результата формирования образовательного заказа в системе внутриорганизационного повышения квалификации должны выступать персонифицированные программы и проекты по актуальным направлениям профессионального роста определенного педагога.

Задача управления развитием педагогического персонала образовательного учреждения состоит в том, чтобы превратить практику удовлетворения потребностей педагога в образовательной сфере в ресурс единого методического школьного пространства. Итоги деятельности работы с персоналом находятся в зависимости от того, как правильно построены

приоритеты, глубоко разработан и реализуется образовательный заказ [4, С.99].

В целом, образовательный заказ может рассматриваться и в качестве основания персонифицированной программы деятельности учителя, направленной на повышение профессиональной компетентности, а также в качестве итога специально организованной управленческой деятельности образовательного по решению проблемы профессионального развития педагогического персонала [48, С.50].

Новые государственные и общественные требования в отношении профессионализма педагога по факту отражают портрет педагога в будущем. Сегодняшний педагог является педагогом-технологом: организатором, управленцем, навигатором, тьютором, модератором, экспертом, консультантом и лишь потом - информатором. Все данные функции должны сочетаться с качествами личности, главным из которых является готовность непрерывно развиваться в профессиональной сфере [22, С.100].

Сейчас образовательные учреждения имеют достаточный потенциал для предоставления педагогическому персоналу возможности выбирать и выстраивать свой профессиональный путь; возможности оказывать влияние на все элементы, технологии и содержание образования; возможности приобретать современные компетентности, которые адекватны задачам развития страны в инновационном направлении.

1.3. Особенности профессионального развития педагогов дополнительного образования

На современной стадии перед системой дополнительного образования детей поставлены задачи качественного обновления его содержания: повышения уровня дополнительных услуг образовательного характера

за счет расширения спектра образовательных программ, которые удовлетворяют потребности, интересы и каждого отдельного ребенка, и всего общества и повышение уровня профессиональной компетентности педагогов [32, С.38].

Образовательный процесс в учреждениях дополнительного образования детей (УДОД) имеет отличие от базового, заключающееся в ином способе педагогического руководства: обучающийся наделяется правом выбирать вид деятельности, уровень сложности и темп освоения образовательной программы; организуется творческое сотрудничество взрослых и детей.

Специфика дополнительного образования детей заключается также в факте того, что ребенок способен осуществлять выбор педагога, у которого он будет заниматься. В таких условиях предъявляются очень высокие требования в отношении и профессионально-предметного уровня, и психолого-педагогической подготовки сотрудников этой области образования.

Органичное сочетание профессиональных (специально-предметных, общеметодической, психолого-педагогической) качеств и качеств личности обладает особым значением в их деятельности.

Педагог должен представлять собой не только настоящего специалиста в сфере некоторого вида творческой деятельности, но и иметь способность сопереживать, умение строить с детьми личностно-равноправные отношения [1, С.121].

Педагогом дополнительного образования реализуется содержание предметной области при: индивидуализации процесса образования, когда ребенок и его родители предстают в качестве главных «заказчиков»; неформальном деятельностном общении с акцентом на передачу опыта старшего младшему; практико-ориентированной направленности деятельности с обязательным предъявлением результата [1, С.123].

Благодаря дополнительному образованию появляется реальная

возможность выбирать индивидуальный образовательный путь, возможность осваивать учебный материал в личностно значимом объеме и темпе. Благодаря дополнительному образованию увеличивается пространство, в котором личность может развиваться, для нее всегда обеспечивается «ситуация успеха», в сравнении с основным образованием, когда далеко не каждому сопутствует успех [5, С.89].

Иначе говоря, дополнительным образованием выполняется определенная защитная функция — благодаря ему компенсируются ограниченные возможности индивидуального развития детей в условиях массовой школы, обогащается и расширяется культурный слой общеобразовательного учреждения.

Ведущими принципами в деятельности учреждения дополнительного образования являются:

- Самореализация и самоопределение детей в разных видах деятельности.
- Единство значительного числа объединений детей; сотворчество и сотрудничество взрослых и детей.
- Индивидуальный подход в отношении каждого ребенка (понимание ценности каждого).
- Включение детей в разнообразные виды деятельности; опора на творчество в любых видах деятельности.
- Комплексность и преемственность в деятельности [10, С.43].

Приоритетное направление деятельности коллектива образовательного учреждения дополнительного образования детей заключается в создании условий, которые были бы благоприятными для самоактуализации и самореализации любого ребенка, предоставлении ребенку возможностей для проявления собственной активности в ходе свободного выбора направления деятельности, ее содержания и форм, которые стимулируют развитие его личности и способствуют самому полному самовыражению.

Все указанные моменты являются свидетельством того, что перед развитием ключевых компетенций ребенка требуется проведение работы с педагогическим сообществом, поскольку именно педагог – это главный носитель содержания образования и организатор учебно-воспитательного процесса.

Итак, актуальностью наделяется вопрос о том, как обеспечить повышение профессиональной компетентности педагога в ходе его деятельности педагогической направленности и какие конкретно компетенции и компетентности должны быть преобладающими в структуре профессиональных и личностных особенностей педагога.

Перед системой повышения квалификации педагогов дополнительного образования стоят следующие задачи:

- Стимулировать потребность специалиста в деятельности по потреблению и воспроизводству ценностей актуальной культуры (от культуры труда до художественно-эстетической культуры).
- Вовлекать специалиста в систему социокультурного творчества.
- Развивать профессионально важные качества и свойства личности специалиста.
- Адаптировать человека к профессиональной деятельности.
- Компенсировать дефицит профессиональных знаний, умений и навыков, отсутствие опыта профессиональной деятельности.
- Расширять профессиональные возможности специалиста [16 С.176].

Сегодняшние требования в отношении педагога дополнительного образования, которые сформулированы в нормативных-правовых документах (квалификационная характеристика по должности «Педагог дополнительного образования», Государственные требования к минимуму содержания и подготовки выпускников по специальности «Педагогика дополнительного образования») определяют, что готовность специалиста к организации образовательного процесса базируется не на одной лишь

специально-профессиональной подготовке в некотором виде деятельности, но и глубоких социально-педагогических и психолого-педагогических знаниях, широкой общей и профессиональной культуре [47, С.243].

В системе профессионально важных качеств педагога дополнительного образования на сегодня особенно значимыми являются качества, которые связаны с высокоразвитой способностью специалиста «владеть собой».

Эти качества стрессовой и эмоциональной стабильности, которые находят проявление в том, насколько терпелив и настойчив педагог при осуществлении собственных замыслов, насколько характерными являются для него самообладание и выдержка даже в наиболее стрессовых и неблагоприятных ситуациях, в какой мере он обладает умением «держаться в руках», осуществлять саморегулирование профессионального поведения при отрицательных воздействиях эмоционального характера со стороны иных людей.

Исследование эмоциональной сферы педагога дополнительного образования представляет собой одну из самых актуальных проблем научно-практического характера. В профессиональной деятельности педагога появляются эмоции, способные содействовать развитию устойчивости специалиста к стрессам:

- Альтруистические эмоции (переживания, основа которых – это благо иного человека, которые ведут к помощи, сочувствию, поддержке нуждающегося).
- Стремление приносить радость людям; участие в судьбе иного человека.
- Коммуникативные эмоции (переживания в ходе общения; желание обмениваться чувствами, мыслями, быть понятым).
- Ощущение радушия, симпатии в ходе общения.
- Гностические эмоции (интеллектуальные переживания, которые имеют связь со стремлением проникнуть в сущность явлений).

- Состояние «когнитивной гармонии» (соразмерности имеющейся и новой информации; приятное волнение в ходе открытия нового, истины).

- Праксические эмоции (переживания от процесса деятельности; стремление к достижению успеха, увлеченность работой; приятные ощущения от дела, которое качественно выполнено) [27, С.11].

Для процессов формирования и развития стрессоустойчивости в системе повышения квалификации педагога дополнительного образования особо значимым является такое качество как эмоциональная гибкость – гармоничное или оптимальное сочетание между эмоциональной отзывчивостью и эмоциональной устойчивостью, которая представляет собой свойство психики, вследствие которого педагог обладает способностью к осуществлению необходимой деятельности в трудных эмоциональных ситуациях. Эмоциональная гибкость педагога определена способностью «вызывать» позитивные эмоции, осуществлять контроль отрицательных [3, С. 54].

Развитие профессиональной компетентности педагогов дополнительного образования детей в ходе повышения квалификации строится с учетом:

- Особенности его профессиональной деятельности, сущностные черты которой следующие: творческая, индивидуальная и практико-ориентированная направленность.

- Личностно-профессиональной специфики их деятельности.

- Органичного соединения теоретических знаний и собственного практического опыта педагогов на основе использования исследовательских, проектных, диалоговых форм курсовой подготовки.

- Адекватности программно-методического обеспечения развития профессиональной компетентности педагогов целям и содержанию повышения квалификации [9, С. 33].

Эффективность процесса повышения квалификации педагогов дополнительного образования обеспечивается следующими

организационно-педагогическими условиями:

- Проблемное изложение содержания курсовой подготовки.
- Организация образовательного взаимодействия, основанного на личностном выборе каждым слушателем условий, средств, способов действий, форм курсовой подготовки [33, С.58].

При организации курсовой подготовки необходимо:

- Изучить профессиональные затруднения и достижения педагогов.
- Обеспечить методическое сопровождение процесса повышения квалификации педагога.
- Организовать разноуровневое обучение по направлениям деятельности педагогов различной квалификации через творческие группы, педагогические мастерские, семинары, круглые столы и др.
- Привлекать опытных педагогов к реализации программ повышения квалификации.
- Разработать критерии оценивания педагогических проектов на итоговой аттестации.
- Осуществить педагогический мониторинг как основное условие повышения профессиональной компетентности [33, С.61].

Для развития профессиональной компетентности педагогов дополнительного образования важное значение имеет умение проектировать учебно-методические комплексы [6, С.81].

В целом же, успешность и эффективность профессиональной деятельности современного педагога дополнительного образования определяется уровнем сформированности у него необходимой системы профессиональных компетенций и совокупности профессионально важных качеств личности с учетом специфики работы учреждений дополнительного образования.

Эффективность развития в системе повышения квалификации у педагога дополнительного образования системы компетенций и профессионально важных качеств может быть обеспечена, если:

- Содержание дополнительной профессиональной подготовки специалистов-практиков наиболее полно отражает требования квалификационных характеристик, специфику функционирования УДОД в современных социально-экономических условиях, потребности реальной практики реализации основных компетенций педагога.
- Активизируется мотивация слушателей курсов в сфере овладения системой профессиональных компетенций педагога УДОД.
- Созданы необходимые педагогические условия, способствующие эффективной реализации технологии развития профессиональной компетентности и профессионально важных качеств педагога дополнительного образования [20, С.140].

Выводы по первой главе

В рамках анализа научно-теоретической литературы, представленного в первой главе исследовательской работы, были изучены теоретические аспекты управления процессом профессионального развития педагогов дополнительного образования. Профессиональное развитие педагогов в образовательной организации – процесс роста образовательного (общего и профессионального) потенциала личности педагога, организационно обеспеченный системой государственных и общественных институтов и соответствующий потребностям личности и общества.

В рамках второго параграфа теоретической части исследования были рассмотрены основы управления образовательным процессом в образовательной организации.

Управление профессиональным развитием педагогического коллектива следует рассматривать, как один из важнейших аспектов в рамках педагогического менеджмента. Управление профессиональным развитием педагогического персонала - это процесс целенаправленной реализации в образовательном учреждении стратегии управления, направленной на формирование определенных компетенций педагогов.

На основе изученных в данной работе теоретических и практических

исследований можно утверждать, что профессиональное развитие педагогического коллектива образовательного учреждения и каждого отдельного педагога в частности осуществляется двумя способами: самообучением и целенаправленным самообразованием учителей и квалифицированной, качественно организованной, систематической и персонифицированной работой методического отдела.

В третьем параграфе были проанализированы особенности профессионального развития педагогов дополнительного образования.

Управление профессиональной компетентностью педагогов должно строиться с учетом:

- Специфики его профессиональной деятельности, сущностными чертами которой являются: практико-ориентированная, индивидуальная и творческая направленность.
- Личностно-профессиональных особенностей их деятельности.
- Адекватности программно-методического обеспечения развития профессиональной компетентности педагогов целям и содержанию повышения квалификации.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ ПЕДАГОГОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Анализ управления профессиональным развитием педагогов дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ»

Муниципальное автономное учреждение дополнительного образования «Верхнесергинская детская школа искусств» создано 17 декабря 1982 года для осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам, направленным на выявление одаренных детей в раннем возрасте, создания условий для их художественного образования и эстетического воспитания, приобретения ими знаний, умений, навыков в области выбранного вида искусств, опыта творческой деятельности и осуществления их подготовки к получению профессионального образования в области искусств.

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации, Законом Российской Федерации «Об образовании» [50], Типовым положением об образовательном учреждении дополнительного образования детей [46] и действующим Уставом. Управление Учреждением строится на принципах единоначалия и самоуправления.

В основу положена пятиуровневая структура управления.

Первый уровень структуры – уровень директора (по содержанию – это уровень стратегического управления). Директор школы определяет совместно с Советом школы стратегию развития школы, представляет её интересы в государственных и общественных инстанциях. Общее собрание трудового коллектива утверждает план развития школы. Директор школы несет персональную юридическую ответственность за организацию

жизнедеятельности школы, создает благоприятные условия для развития школы.

На втором уровне структуры (по содержанию – это тоже уровень стратегического управления) функционируют традиционные субъекты управления: Совет школы, Общее собрание трудового коллектива, профсоюзный комитет, Попечительский совет.

Третий уровень структуры управления (по содержанию – это уровень тактического управления) – уровень заместителя директора. Этот уровень представлен также Педагогическим советом.

Четвертый уровень организационной структуры управления – уровень преподавателей, функциональных служб (по содержанию – это уровень оперативного управления), структурных подразделений школы. Методические секции – структурные подразделения методической службы школы, объединяют преподавателей одной образовательной области.

Пятый уровень организационной структуры – уровень обучающихся. По содержанию – это тоже уровень оперативного управления, но из-за особой специфичности субъектов, этот уровень скорее можно назвать уровнем «соуправления». Иерархические связи по отношению к субъектам пятого уровня предполагают курирование, помощь, педагогическое руководство.

Структуру управления образовательным учреждением можно представить на рисунке 1.

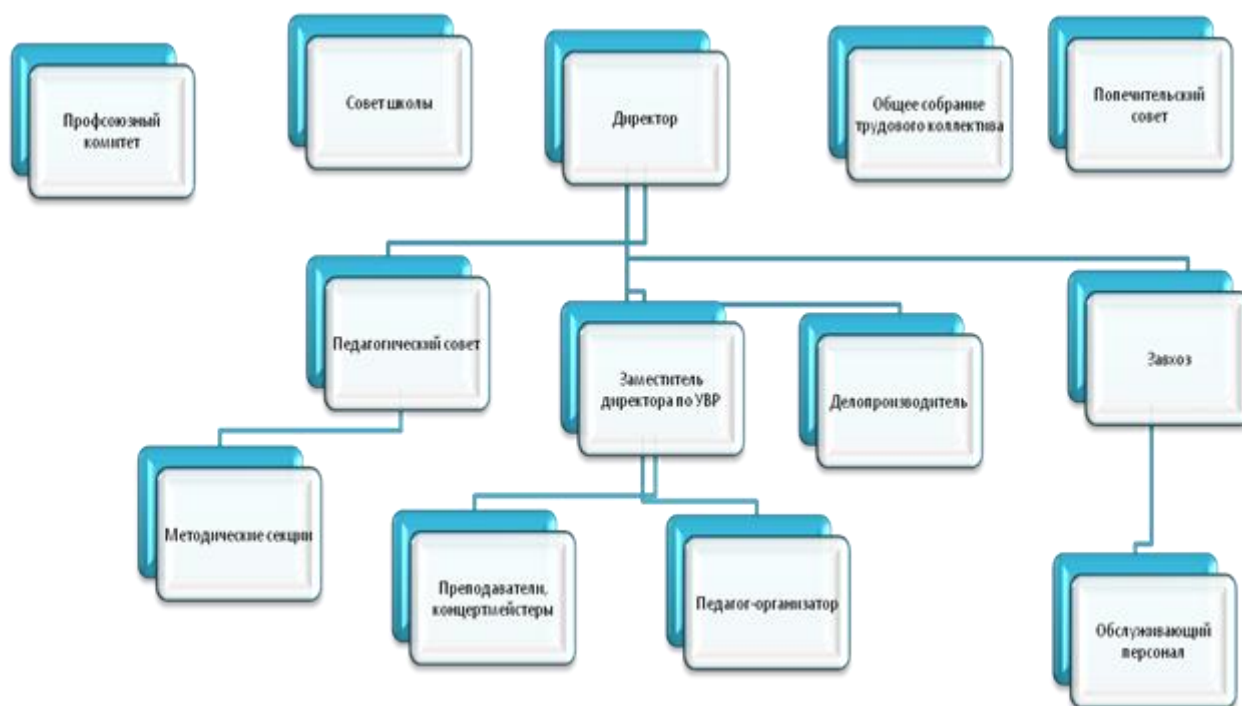


Рис. 1. Структура и органы управления Муниципального автономного учреждения дополнительного образования «Верхнесергинская детская школа искусств»

В целях составления и реализации организационной модели управления процессом профессионального развития педагогов в выше названной образовательной организации дополнительного образования проведем анализ кадрового состава данной образовательной организации. Анализ будет проводиться по следующим показателям: численность сотрудников, состав по полу и возрасту, уровень образования и стаж работы.

В конце 2017 года численность работников МАУДО составила 12 человек.

Преподавание в Детской школе искусств ведется в соответствии с дополнительными общеобразовательными программами в области искусств:

- Музыкальное искусство.
- Изобразительное искусство.
- Хореографическое искусство.
- Декоративно-прикладное искусство.

Рассмотрим распределение сотрудников МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» по половому признаку (см. таблицу 1).

Таблица 1. Распределение сотрудников МАУДО по половому признаку

Общая численность	12
Мужчины	0
Женщины	12

Из представленной выше таблицы можно увидеть, что педагогический коллектив данного учреждения дополнительного образования составляют преимущественно женщины.

Далее, проанализируем действующий кадровый состав ДШИ по возрасту (рис.2).

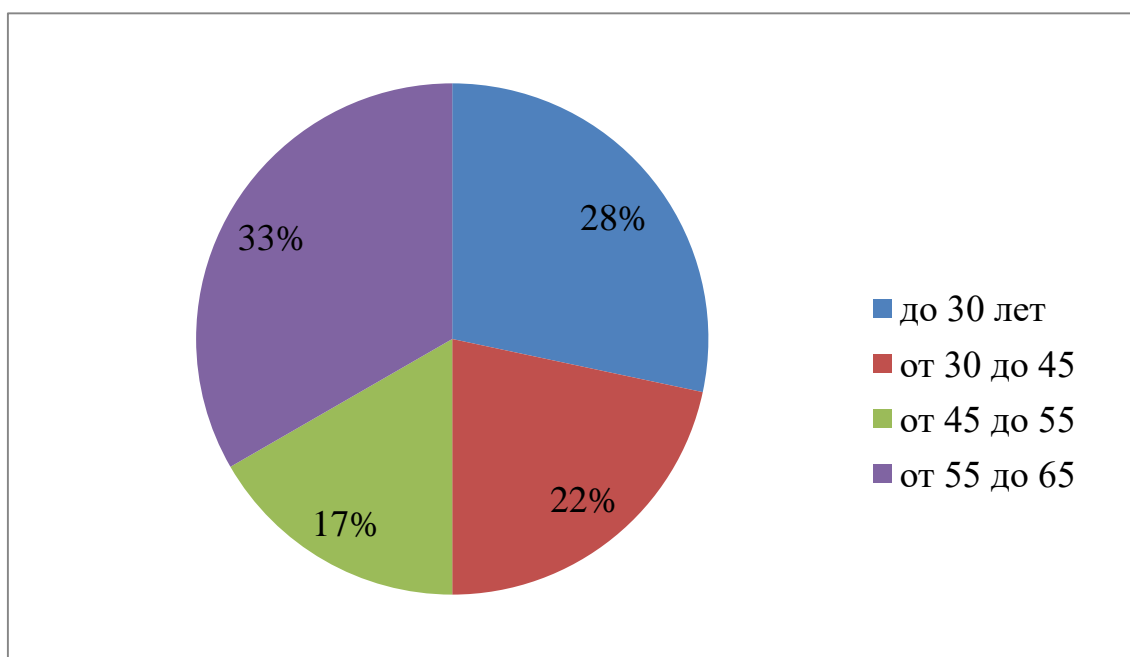


Рис. 2. Распределение сотрудников ДШИ по возрастному составу

Из приведенных выше данных можно заметить, что среди работников ДШИ большую часть составляют сотрудники в возрасте от 55 до 65 лет – 33 %. Следующими по численности являются сотрудники в возрасте до 30 лет – 28 %, далее от 30 до 45 лет – 22 % и, наконец, от 45 до 55 лет – 17 %.

Такой возрастной состав работников может быть обусловлен двумя факторами: повышением престижа работы в сфере образования

и спецификой деятельности ДШИ. Однако, вместе с повышением числа молодых специалистов, существует определенная вероятность снижения общего уровня компетентности работников за счет недостаточного стажа. Именно поэтому представляется необходимым рассмотреть распределение сотрудников ДШИ по стажу работы в сфере образования (см. рис.3).

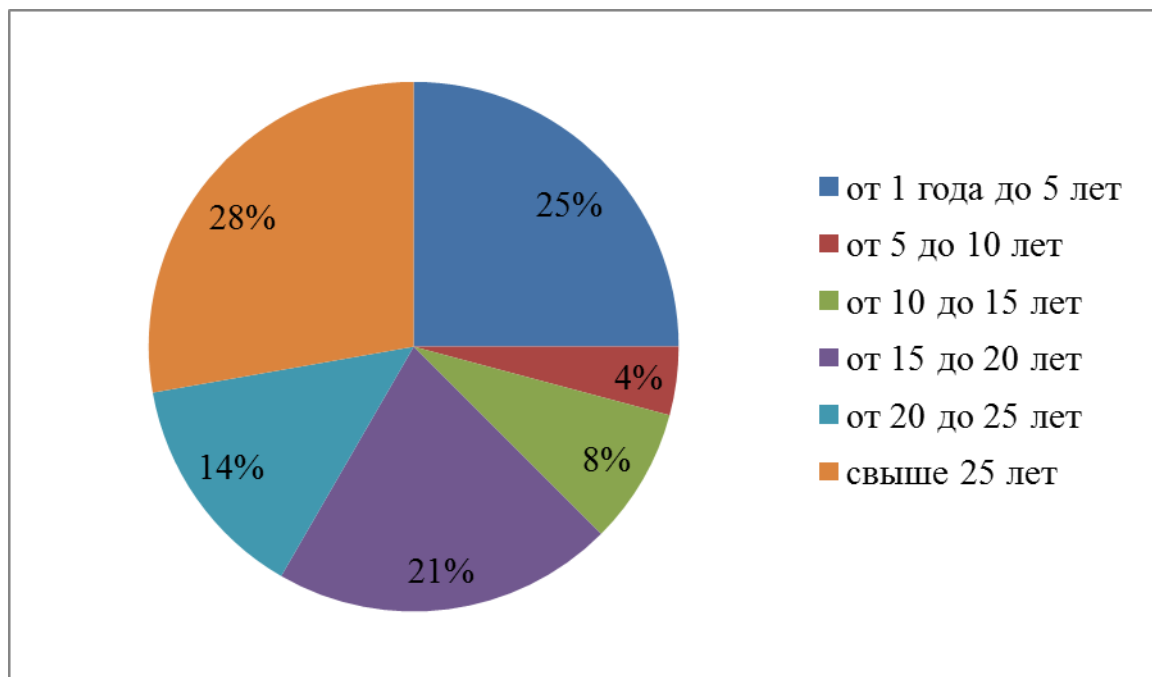


Рис. 3. Распределение работников Верхнесергинской ДШИ по стажу работы

В представленной выше диаграмме можно увидеть, что наибольший процент сотрудников в ДШИ составляют педагоги со стажем работы более 25 лет - 28%, что говорит о несовершенствовании методов и приемов работы с обучающимися.

Другим аспектом, влияющим на профессионализм и компетентность работников является полученное ими профессиональное образование. В приведенной ниже таблице 2 представлено распределение работников по категориям должностей, базовому профессиональному образованию и специальности.

Таблица 2. Базовое профессиональное образование работников ДШИ

Наименование категорий должностей	Высшее профессиональное				Среднее специальное
	Музыкальное образование	Изобразительное искусство	Логопедия	Социальная педагогика	
Общая численность, в том числе	5	2	1	1	3
Руководители	-	-	-	1	-
Педагоги	5	2	1	-	3

Таким образом, мы видим, что наибольшее количество составляют сотрудники, имеющие высшее профессиональное образование по направлению «Музыкальное образование».

Общая численность сотрудников, имеющих высшее профессиональное образование, соответствующее направлению деятельности, составляет 9 человек из 12, то есть 75 %. Также 4 работников имеют 2 и более высших профессиональных образований, что составляет 33,3 % от общего числа работников. Вместе с тем, стоит заметить, что 25% работников не имеют профильного образования или высшего профессионального образования, что составляет четверть от общего числа работников.

Система регламентирующих документов по управлению персоналом Верхнесергинской ДШИ представлена следующими видами документов:

- Положения о направлениях деятельности («О комплектовании служб и отделов специалистами на конкурсной основе», «О формировании и подготовке резерва персонала для выдвижения на должности руководителей высшего и среднего звена», комплект Положений по оплате труда и мотивации персонала).
- Организационные документы (организационные структуры управлений и отделов, Положения о структурных подразделениях, должностные инструкции сотрудников, штатные расписания).
- Документы, отражающие элементы кадровой политики (правила внутреннего распорядка, кодекс поведения работников).

- Оперативная документация по управлению персоналом (формы внутренней и внешней планово-отчетной документации, формы учетной документации по личному составу, труду и заработной плате, расчетные формы и т.д.).

- Распорядительная документация по управлению персоналом (приказы, распоряжения).

Основными компонентами профессионального развития педагога являются:

- Нормативность педагогической деятельности (владение стандартами содержания и технологий обучения, гарантированность результатов, воспроизводимость опыта), требуемый уровень владения специальными научными, философскими, психологическими и педагогическими знаниями, системой психолого-педагогических знаний, знаний предмета и методики его преподавания.

- Профессионально-личностные качества: креативность, рефлексия, профессиональная и коммуникативная толерантность, эмпатия, педагогическая гибкость.

- Высокая мотивация достижений, творчества, потребность в творческой активности и самореализации, стремление к успеху.

Был проведен анализ для выявления результативности достижений образовательной организации и достижений учащихся, в целях получения информации о существующих проблемах в рамках управления профессиональной деятельностью педагогических работников учреждения дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ»:

- Количество обучающихся в МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» в период с 2016 по 2018 гг.

- Количество детей, принявших участие в творческих конкурсах, концертах, выставках.

- Результаты проведенных аттестаций на соответствие занимаемой должности.

– Отношение педагогического коллектива к проблемам в рамках управления профессиональным развитием в указанной организации дополнительного образования.

Итак, первым направлением анализа в рамках данного исследования являлось изучение количественных показателей обучающихся в МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» в период 2016-2018 гг.

Данные о численности обучающихся по реализуемым образовательным программам за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, бюджетов субъектов Российской Федерации, местных бюджетов и по договорам об образовании за счет средств физических и (или) юридических лиц были предоставлены заместителем директора по воспитательной работе.

Таблица 3. Количество учащихся МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» в период 2016-2018 гг.

Наименование образовательных программ	Год	Количество обучающихся по годам обучения								Всего
		1 кл	2 кл	3 кл	4 кл	5 кл	6 кл	7 кл	8 кл	
Музыкальные инструменты	2016	5	4	8	7	4	3	2	2	35
Изобразительное искусство		7	4	6	7	5	4	3	-	36
Хореографическое творчество		8	7	5	-	-	-	-	-	20
Декоративно-прикладное искусство		4	3	5	-	-	-	-	-	12
Всего учеников		24	18	24	14	9	7	5	2	103
Музыкальные инструменты	2017	-	4	4	7	5	3	2	2	27
Изобразительное искусство		5	6	4	5	7	3	3	-	33
Хореографическое творчество		4	8	7	5	-	-	-	-	24
Декоративно-прикладное искусство		-	3	-	4	-	-	-	-	7
Всего учеников		9	21	15	21	12	6	5	2	91
Музыкальные инструменты	2018	-	-	4	3	5	3	2	2	19
Изобразительное искусство		4	3	6	4	5	4	3	-	29
Хореографическое творчество		4	3	5	5	5	-	-	-	22
Декоративно-прикладное искусство		-	-	3	-	4	-	-	-	7
Всего учеников		8	6	18	12	19	7	5	2	77

Как видно из представленной таблицы в 2016 году количество учащихся составило 103 человека, однако уже к 2018 году оно снизилось до 77 детей.

Анализируя представленные данные, можно сделать вывод,

что в период 2016-2018 гг. количество детей, обучающихся в МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» снизилось на 26 человек или иначе 25%.

Следующим аспектом анализа управления профессиональной деятельностью педагогических работников учреждения дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» являлось рассмотрение образовательных достижений обучающихся. На основании полученных в ходе изучения данного вопроса сведений была составлена таблица:

Таблица 4. Численность обучающихся, принявших участие в массовых мероприятиях (отчетный период – 2016-2018 уч. год)

Учеб- ный год	Школь- ный уровень	Муници- пальный уровень	Регио- нальный уровень	Межрегио- нальный уровень	Феде- ральный уровень	Междуна- родный уровень	Всего
2015- 2016	42	32	12	7	4	2	99
2016- 2017	35	24	8	5	2	1	75
2017- 2018	31	18	10	4	2	-	65

Как видно на представленной выше таблицы численность обучающихся, принявших участие в массовых мероприятиях в 2015-2016 гг. составляла 99 человек, а в 2017-2018 гг. только 65. Следовательно, количество учеников, участвующих в различных мероприятиях, выставках, олимпиадах и концертов снизилось на 34 человека, или иначе 34%.

Из чего можно сделать вывод, что в организации дополнительного образования «Верхнесергинская ДШИ» недостаточно внимания уделяется подготовке детей к участию в мероприятиях и достаточно низкий уровень обучения.

Аттестация является наиболее важным вопросом профессионального развития педагогических работников.

Аттестация с целью установления квалификационной категории (первой или высшей) проводится по желанию педагога. Аттестация проводится аттестационными комиссиями, формируемыми уполномоченными органами государственной власти субъектов Российской

Федерации. Согласно нормативным документам первая квалификационная категория устанавливается на основе:

- Стабильных положительных результатов освоения обучающимися образовательных программ по итогам мониторингов, проводимых организацией.

- Стабильных положительных результатов освоения обучающимися образовательных программ по итогам мониторинга системы образования, проводимого в порядке, установленном постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662.

- Выявления развития у обучающихся способностей к научной (интеллектуальной), творческой, физкультурно-спортивной деятельности.

- Личного вклада в повышение качества образования, совершенствования методов обучения и воспитания, транслирования в педагогических коллективах опыта практических результатов своей профессиональной деятельности, активного участия в работе методических объединений педагогических работников организации.

Согласно нормативным документам высшая квалификационная категория устанавливается на основе:

- Достижения обучающимися положительной динамики результатов освоения образовательных программ по итогам мониторингов, проводимых организацией.

- Достижения обучающимися положительных результатов освоения образовательных программ по итогам мониторинга системы образования, проводимого в порядке, установленном постановлением Правительства Российской Федерации от 5 августа 2013 г. № 662.

- Выявления и развития способностей обучающихся к научной (интеллектуальной), творческой, физкультурно-спортивной деятельности, а также их участия в олимпиадах, конкурсах, фестивалях, соревнованиях.

- Личного вклада в повышение качества образования, совершенствования методов обучения и воспитания, и продуктивного

использования новых образовательных технологий, транслирования в педагогических коллективах опыта практических результатов своей профессиональной деятельности, в том числе экспериментальной и инновационной.

– Активного участия в работе методических объединений педагогических работников организаций, в разработке программно-методического сопровождения образовательного процесса, профессиональных конкурсах.

В ходе аттестационных процедур педагогические работники представляют специалистам, привлекаемым для всестороннего анализа профессиональной деятельности педагогических работников, презентацию и портфолио.

В рамках анализа управления профессиональной деятельностью педагогических работников учреждения дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» было выявлено количество педагогических работников, имеющих квалификационные категории. Результаты исследования можно представить на нижеследующей гистограмме:

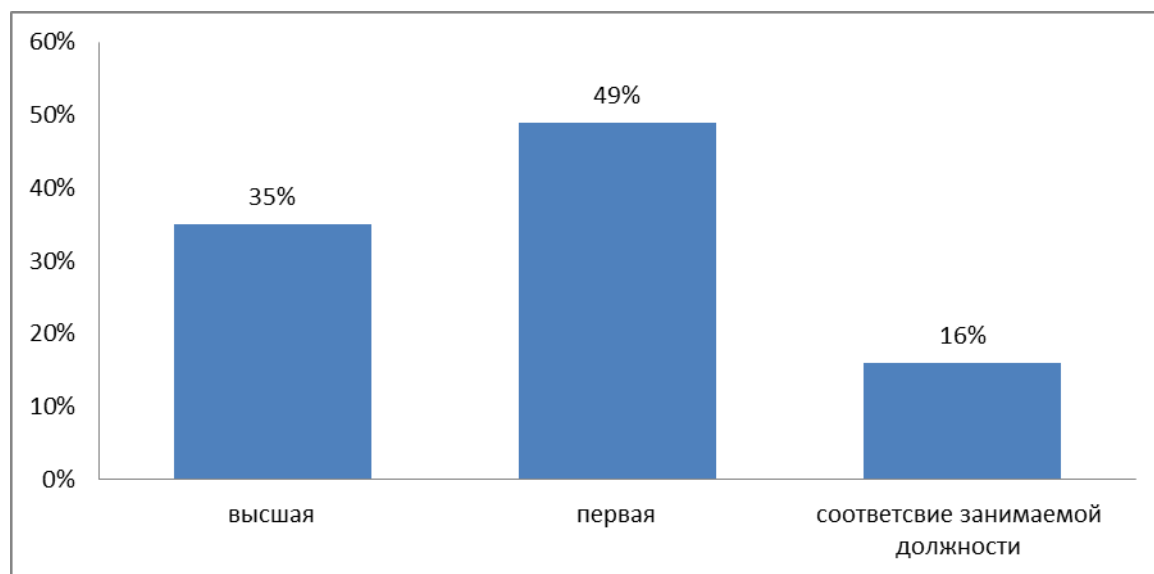


Рис. 4. Количество педагогических работников МАУДО «Верхнесергинской ДШИ», имеющих квалификационные категории, в %

На основании представленной выше информации можно утверждать, что у 16% респондентов соответствие занимаемой должности. Более половины педагогов МАУДО имеют высшую и первую категорию.

На основании данных, предоставленных руководством организации и касающихся непосредственной аттестации работников в 2016-2017 гг., была составлена следующая диаграмма:

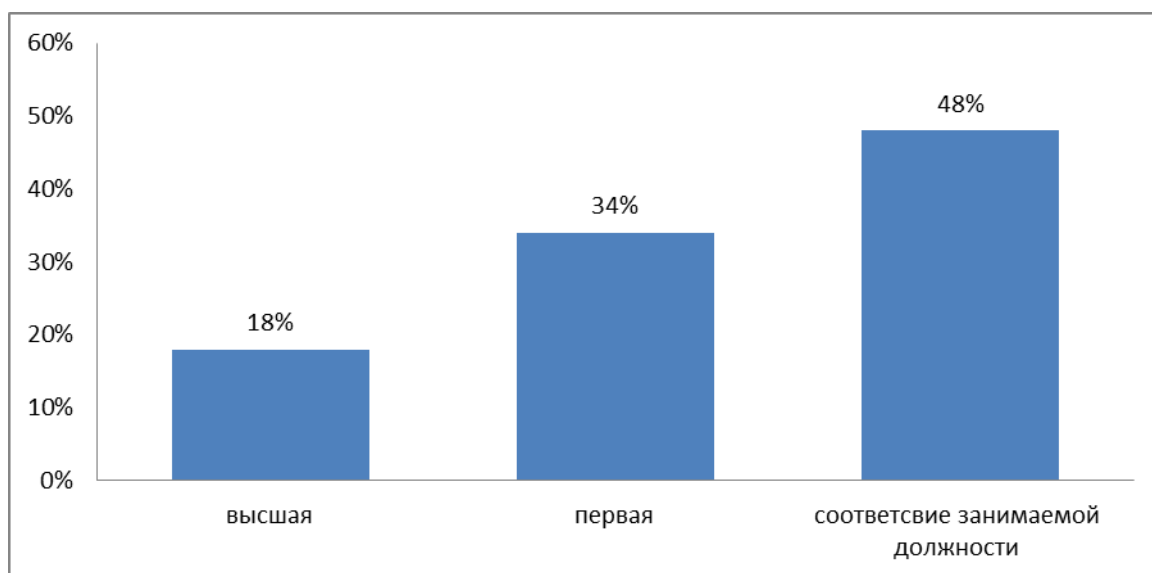


Рис. 5. Информация о педагогических работниках, аттестованных в 2016-2017 учебном году, в %

На основании данных, полученных в ходе анализа аттестация педагогов, можно утверждать, что 48% педагогов соответствуют занимаемой должности; лишь 52% педагогов имеют высшую и первую категорию.

Для получения информации о существующих проблемах в рамках управления процессом профессионального развития педагогов МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» с точки зрения педагогического коллектива школы было проведено анкетирование и беседа (прил. 1, 2).

Данные, полученные в результате анализа ответов педагогов можно представить в виде диаграммы (рис.6).



Рис.6. Перечень проблем в рамках управления профессиональным развитием педагогов в МАУДО "Верхнесергинская ДШИ" по мнению педагогического коллектива, в %

На основании представленных выше данных, можно утверждать, что наиболее актуальными проблемами, по мнению педагогов, являются: отсутствие времени на курсы повышения квалификации и отсутствие материального стимулирования – 90% и 100% соответственно. Второе место занимают такие проблемы, как отсутствие обоснованной стратегии развития школы и отсутствие новаторства – 60% и 65%.

Таким образом, на основании анализа управления профессиональным развитием педагогов дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ», проведенного в рамках данного параграфа, можно выделить следующие проблемы:

- 48% педагогов соответствуют занимаемой должности.
- 15% педагогов понизили свои квалификационные категории.
- 100% педагогов отмечают проблему материального стимулирования.
- 90% педагогов рассматривают как проблему - отсутствие

времени на курсы повышения квалификации.

Следует также отметить, что деятельность руководства образовательной организации по информационному и техническому обеспечению, непосредственного педагогического и управленческого состава школы не удовлетворяет всем необходимым требованиям: у большинства сотрудников нет доступа в Интернет, закупки оргтехники происходят не регулярно и педагогический состав школы часто испытывает недостаток в технической поддержке, сотрудники часто не имеют возможности не только обрабатывать полученную информацию, но и проводить презентации на своих уроках.

В данном параграфе был проанализирован кадровый состав МАУДО «Верхнесергинская ДШИ». Была рассмотрена структура управления образовательным учреждением и проведен анализ действующего кадрового состава ДШИ по показателям: возраст, стаж работы в сфере образования, базовое профессиональное образование. Проанализировав количественный состав обучающихся, мы выявили сокращение количества детей, посещающих данную образовательную организацию. Было проведено анкетирование педагогов для выявления внутренней причины. Основными причинами стало отсутствие времени на курсы повышения квалификации и недостаточное материальное стимулирование. Основную часть педагогов данной образовательной организации составляют молодые педагоги и педагоги в возрасте от 55 до 60 лет. Курсы повышения квалификации у педагогов от 55 до 65 лет носят формальный характер. У молодых специалистов нет сопровождения, наставничества в работе. Отсутствие постоянного, планомерного повышения квалификации обусловило создание организационной модели профессионального развития педагогов в образовательной организации дополнительного образования.

2.2. Разработка и обоснование организационной модели управления профессиональным развитием педагогов

Проблема обеспечения эффективности управления процессами повышения профессиональных компетентностей в условиях образовательных учреждений состоит в разработке организационной модели, позволяющей согласовать все направления деятельности школы по основанию реализации целей этих процессов.

Построение системы управления становлением как специальной, так и инновационной профессиональной компетентности педагогов, требует оценки уровня сформированности этих качеств, изучения и оценки личностных и социальных потребностей в новой компетентности. Потребность в новой квалификации обусловлена комплексом факторов:

- Состоянием и тенденциями развития государственного образовательного заказа.
- Региональной образовательной практики.
- Потребностями школьных коллективов (педагогов и руководителей, обучающихся и их родителей).

В сфере образования можно зафиксировать два типа процессов, которые представляют собой целостный процесс административно-общественной деятельности по реформированию образовательной практики.

Регулятивами процессов реформирования, с одной стороны, являются нормативные документы (концепции, программы, стандарты, научные разработки и рекомендации), которые составляют базу государственной политики в этой области, с другой стороны, образцы инновационной практики, связанной с изменением содержания и форм учебного процесса, методов управленческой и педагогической деятельности, освоением и созданием педагогических концепций, моделей, технологий образования, воспитания и обучения, авторских образовательных систем и др.

Процессы, идущие как в направлении оптимизации учебной деятельности, так и в направлении создания условий для возникновения новых гуманитарных форм личностно-ориентированной образовательной практики, предусматривают решение задач наращивания как специальной (психолого-педагогической), так и инновационной (полипредметной) профессиональной компетентности педагогических работников.

Профессиональная компетентность педагогических работников представляет собой совокупность следующих обобщенных составляющих – личностных качеств и ключевых компетентностей: предметной, психолого-педагогической, коммуникативной, информационной, методологической, проектировочной, аналитико-рефлексивной, управленческой и прочее.

Реализация организационной модели управления развитием профессиональных компетентностей педагогов требует совокупности взаимосвязанных условий и может быть достигнута:

- При наличии концепции деятельности образовательного учреждения в указанном направлении.
- При наличии определенных организационно-педагогических условий и управленческих механизмов по ресурсному обеспечению данной деятельности.
- При условии совершенствования практики работы методической службы школы.

Реализация задачи создания организационно-педагогических условий включает в себя:

- создание организационных условий.
- создание благоприятной психологической среды.
- использование материально-технических и экономических механизмов.
- Организационные условия предполагают:
 - Формирование профессиональной управленческой команды (качественное изменение содержательного наполнения компетентности

руководящего состава учреждения; изменение роли руководителей в сфере руководства профессиональным ростом педагогов).

- Изучение и применение технологий управления процессом.
- Нормативно-правовое обеспечение деятельности.
- Наличие системы информационно-аналитической деятельности.
- Разработку требуемой модели (плана деятельности).
- Психологические условия предполагают:
- Создание благоприятной атмосферы сотрудничества и взаимодействия в учреждении.
- Обеспечение инновационного процесса учебно-методическим, программно-методическим, психологическим сопровождением.
- Формирование и поддержку мотивации деятельности.
- Материально-технические условия предполагают:
- Обеспечение инновационного процесса современными технологиями и техническими средствами.
- Сохранение и развитие материально-технической базы учреждения.
- Ресурсную поддержку образовательных проектов педагогов.
- Стимулирование самообразовательной и экспериментальной деятельности педагогов.
- Автоматизацию рабочих мест.
- Экономические условия предполагают:
- Эффективное использование бюджетного и внебюджетного ассигнования.
- Рациональное и эффективное расходование стимулирующей части фонда оплаты труда.

В качестве первого необходимого условия мы выделяем саморазвитие лидерской компетентности руководителей и их командную работу. Профессиональная управленческая команда, состоящая из директора и его

заместителя, должна быть объединена совместной деятельностью по достижению общей цели и базироваться на индивидуальных особенностях и достижениях каждого.

Если рассматривать управление как процесс достижения запланированного результата, то важным условием является наличие специальных административных мер. Следуя методике планирования системного развития школы, нормативная модель деятельности руководителя школы по решению задачи системного развития потенциала педагогического коллектива может выглядеть следующим образом:

Таблица 5. Нормативная модель деятельности руководителя школы по решению задачи системного развития потенциала педагогического коллектива

Функции управления	Профессиональные задачи
Планирование системного развития	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка состояния профессиональных компетентностей педагогического коллектива (ПКП). – Анализ и оценка мотивационной среды. – Выбор направлений развития. – Постановка целей реализации программы повышения профессиональных компетентностей педагогов в контексте стратегии развития школы – Оценка и выбор задач для достижения поставленных целей. – Разработка стратегического плана. – Разработка планов реализации задач повышения профессиональной компетентности. – Экспертиза планов.
Организация системного развития	<ul style="list-style-type: none"> – Создание органов управления системным развитием ПКП. – Распределение функций управления системным развитием ПКП. – Организация работы органов управления развитием ПКП. – Оценка качества организации системного развития ПКП.

Второе важнейшее организационно - педагогическое направление - создание благоприятной психологической атмосферы, иначе говоря, мотивационной среды.

Мотивационная среда – система условий, способствующих переводу

внешнего социокультурного опыта взаимодействия с миром, во внутреннюю программу действий и поведения; источник внутреннего и внешнего развития педагога, являющегося и объектом, и субъектом собственного развития.

В качестве приоритетных направлений создания мотивационной среды были выделены:

- Формирование устойчивой мотивации профессионального роста, потребности в саморазвитии.
- Психологическое сопровождение профессионального роста педагогов, обеспечивающее целостность процесса и его комфортность.
- Обновление и развитие системы обучения педагогов в образовательном учреждении и системы повышения их квалификации.
- Усиление индивидуальной и дифференцированной работы с педагогом, в том числе и путем планирования его карьеры.

Третье условие - совершенствование деятельности методической службы школы по повышению профессиональных компетентностей педагогов.

Основные направления:

- Создание концепции и модели деятельности по обеспечению условий профессионального роста членов педагогического коллектива.
- Анализ состояния профессиональных компетентностей педагогов в определенный период деятельности для определения содержания деятельности.
- Мотивация и стимулирование профессионального роста педагогов.
- Создание условий для формирования самооценки педагогической деятельности работников.

Организационная модель управления процессом профессионального развития педагогов включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно

вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов.

Особенность разработанной организационной модели состоит в том, что она, в значительной мере, направлена на оптимизацию системы мотивации труда в условиях высокой динамики изменений в обществе и образовательной концепции государства.

Этапы деятельности по реализации организационной модели управления процессом профессионального развития педагогов:

- Определение исходного уровня подготовки педагогов.
- Определение актуального перечня задач развития профессиональных компетентностей.
- Определение требований к конечному результату процесса и постановка целей.
- Определение основной логики развертывания содержания программы.
- Отбор содержания в соответствии с заданными требованиями и целями.
- Структурирование содержания соответственно избранной логике: группировка по разделам и темам, установление последовательности изучения.
- Определение способов и методов, сроков организации процесса
- Коррекция первоначальных целей.

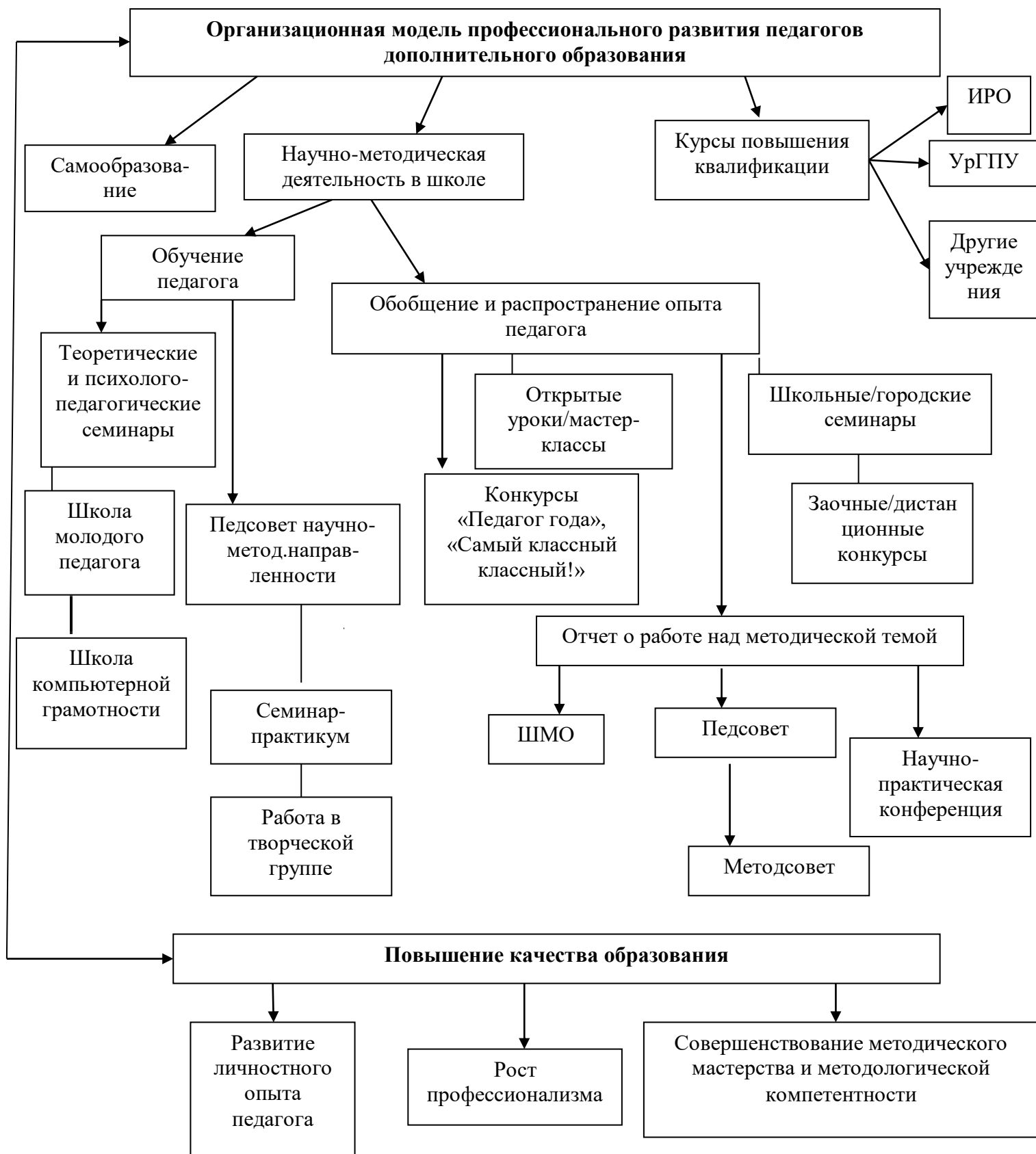


Рис. 7. Организационная модель управления процессом профессионального развития педагогов в образовательной организации дополнительного образования.

На вышепредставленном рисунке можно увидеть, что эффективная организационная модель профессионального развития педагогов дополнительного образования включает в себя три обязательных составляющих: самообразование, научно-методическая деятельность в школе, а также курсы повышения квалификации. Исходя из этого, можно утверждать, что главным фактором профессионального развития педагогов является именно деятельность образовательной организации, которая управляет этим процессом и контролирует его.

Следует отметить, что курсы повышения квалификации педагоги могут проходить в различных учреждениях высшего и средне профессионального образования, за что также несет ответственность руководство образовательного учреждения.

Научно-методическая деятельность в школе включается в себя, как обучение самого педагога, так и обобщение, и распространение полученного опыта.

Обучение педагога может проходить различными способами: участие в тренингах, лекториях, семинарах, играх, конференциях, различных школах и курсах. Руководство образовательной организации обязано проводить ежегодные проверки квалификации педагогического состава и при необходимости давать педагогу возможность улучшить свои показатели.

Обобщение и распространение опыта представляет собой участие педагога в различных городских, районных и всероссийских или международных конференциях, научных конкурсах, чтобы продемонстрировать полученные знания и умения.

Таким образом, можно утверждать, что повышение качества образования напрямую зависит от деятельности руководства в отношении профессионального развития педагогов в рамках образовательной организации.

На рисунке наглядно отражено, что качество образования напрямую

зависит от трех факторов:

- Развитие личностного опыта учителя.
- Рост профессионализма.
- Совершенствование методического мастерства

и методологической компетентности.

Они же в свою очередь являются результатом научно-методической деятельности, приводящейся в рамках образовательного учреждения методистами и руководителями.

Итак, на основании вышеприведенного рисунка и по итогам изученного в данном параграфе материала, можно сделать вывод о том, что повышение качества образования в рамках образовательных учреждений не только общего, но и дополнительного образования требует в первую очередь компетентного управления, индивидуального подхода к педагогу, качественно и грамотно построенной и реализованной модели управления процессом профессионального развития.

2.3. Апробация организационной модели управления профессиональным развитием педагогов в МАУДО «Верхнесергинская ДШИ»

Для апробации организационной модели управления профессиональным развитием педагогов в МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» был введен единый алгоритм методико-технологических действий в учебной группе, независимо от квалификационных категорий педагогов (педагоги дополнительного образования, заместитель директора по воспитательной работе, методист образовательного учреждения).

Опытно-экспериментальная работа по апробации организационной модели управления процессом профессионального развития педагогов

проводилась в период с сентября 2017 по июнь 2018 гг. и включала в исследование всех педагогов дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».

Задача формирующей части исследования состояла в том, что согласно организационной модели развития профессионального развития педагогов для достижения результата такого развития должен выступать эффект качественного преобразования содержания, форм путей и средств в организации процесса профессионального развития педагогов.

Организация профессионально-образовательной деятельности педагогов в учебной группе была нацелена на создание благоприятных условий для динамического развития профессиональных навыков и умений.

Повышение профессиональной успешности педагогов дополнительного образования в учреждении МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» следует рассматривать как динамический процесс развития психолого-педагогического феномена.

Организация профессионально-образовательной деятельности на основе принципов личностно-ориентированного подхода во многом определяется таким критерием как субъективный опыт обучающихся (сформированность личностных новообразований и субъективное удовлетворение процессом обучения).

Педагогическими средствами мы определили следующие:

- Педагогические средства саморазвития: развитие Я-концепции участников и педагогической позиции педагогов, поскольку презентации и анализ воспитательного опыта участников в учебной группе, так или иначе, определяются субъективными смыслами через педагогическую рефлексия и самоанализ деятельности.

- Организационные формы обучения в процессе повышения профессиональной успешности: лекционно-практические занятия, деловые игры, социально-психологический тренинг, видео лекция, интерактивная деятельность и др.

– Ресурсное обеспечение дополнительной профессиональной программы повышения профессиональной успешности педагогов: материально-техническое, информационно-методическое.

Подготовительная работа в течение 2017-2018 гг. позволила организовать и провести формирующую часть опытно-экспериментальной работы. Формирующие мероприятия были направлены на предварительный педагогический анализ опыта творческой и педагогической деятельности педагога, последовательное применение методов и приемов различных видов действий по развитию профессиональной успешности педагогов и руководителей в организации дополнительного образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ».

Для промежуточной диагностики мы использовали следующие методы: наблюдение, собеседование, самоанализ профессиональной деятельности, диагностическое консультирование, беседа. Согласно цели опытно-экспериментальной работы – применение вариативных форм и методов профессионального развития педагогов, основным условием стала организация учебного процесса в группе.

Группы педагогов по 3-5 человек, занятия по 8 академических часов в течение 9 дней, включающее индивидуальное консультирование по заявкам участников группы. Весь процесс согласно учебно-тематическому планированию для разных категорий педагогов, несмотря на различие тематического содержания, носил методически универсальный характер по формированию смысловых блоков дополнительных профессиональных программ профессионального развития педагогов.

В целях диагностики эффективности включения содержания обозначенных блоков в дополнительную профессиональную программу были выбраны критерии оценивания развития профессиональной успешности.

Для диагностики происходящих с педагогами профессионально-личностных изменений в процессе профессионального развития педагогов разработаны критерии, субъективно фиксирующие

развитие профессиональной успешности: когнитивный, оценочный, деятельностный. Критерии представлены в таблице 6.

Таблица 6. Критерии оценки профессиональной успешности

Структурные компоненты «Я-концепции» педагогов	Структурные компоненты профессионализма педагогов	Смысловые блоки программ профессионального развития	Критерии, субъективно фиксирующие развитие профессиональной успешности
Когнитивная составляющая	Когнитивно-аналитический компонент	Интеллектуально-рефлексивный блок	Когнитивный: будет проявлен в приращении знаний, навыков и изменении личностно-профессиональной успешности
Эмоциональная составляющая	Эмоционально-мотивационный компонент	Мотивационно-эмоциональный блок (осуществляют педагоги)	Оценочный: будет проявлен в оценке своих успешных достижений
Поведенческая составляющая	Деятельностно-практический компонент	Деятельностно-практический блок (выполнение самостоятельных заданий педагогами)	Деятельностный: будет проявлен в результатах выполняемых творческих заданий

Как представлено в таблице, введенные нами критерии, концептуально строго соответствовали объективным условиям развития профессиональной успешности педагога – смысловые блоки программы и субъективным условиям – структурные компоненты Я – концепции педагогов.

Для проверки устойчивости полученных результатов, в учебных группах, где апробировалась педагогическая модель, проводился контрольный срез диагностики.

С психолого-педагогической точки зрения работа со взрослыми обучающимися по развитию их личностной и профессиональной успешности выражалась, во-первых, в концентрации нашего внимания как организаторов процесса профессионального развития на практико-ориентированных

вопросах саморегуляции слушателей. Во-вторых, в постоянном наращивании уровня их субъектной активности и, в-третьих, ценностно-смысловой направленности профессионально-образовательной деятельности на освоение вариативных педагогических средств и форм саморазвития.

Развитие умения самостоятельно определять стратегию и тактику своего непрерывного профессионально-личностного движения, умения сознательно отслеживать происходящие изменения в самом себе и, более того, в своём профессиональном окружении.

Педагог в учебной группе, субъектно включаясь в процесс профессионального развития, как минимум, должен уметь находить причинно-следственные связи в анализируемых явлениях. Такая организация процесса профессионального развития педагогов дополнительного образования воплощалась с учётом диагностики зафиксированных индивидуально-типологических различий у педагогов целевой мотивации по развитию профессиональной успешности.

Следуя при организации процесса профессионального развития логике движения «от цели к результату», мы разделяли при апробации организационной модели развития профессиональной успешности методики и технологии.

Методику отождествляли с объективными условиями – рекомендациями по организации и проведению учебного процесса. Педагогические технологии были ориентированы на результат, движение, которое включает педагога в актуализацию развития личностно-профессионального потенциала, обеспечение субъект - субъектных взаимодействий всех участников обучения в группе.

На всех этапах опытно-экспериментальной части исследования применялись в основном развивающие технологии. Методико-дидактические самостоятельные задания в структурно оформленном виде для педагогов включают в себя:

- Самостоятельное знакомство на основе теоретических

источников с опытом известных педагогов по выбору (Ш.А. Амонашвили, О.С. Газман, О.А. Казанский, А.С. Макаренко, М. Щетинин, С. Шмаков и др.), творческое представление их опыта (презентация, видеосюжеты, интерактивная работа с группой).

- Просмотр видео фильмов о жизненном пути и становлении в профессии (материалы о педагогах, выход и работа на базах учреждений).

- Творческое представление своей профессиональной деятельности или деятельности любого успешного педагога своей школы.

Таким образом, мы включали педагогов в рефлексивную деятельность по обобщению успешного, воспитательного опыта коллег в педагогических коллективах. Включали в процесс анализа и обобщения воспитательного опыта известных, социально признанных успешными педагогов, мы активизировали индивидуализируемый эталонный образец развития профессиональной успешности педагога (знакомство с материалами телепроекта «Ищу учителя» телеканала «Культура»).

Профессионально-образовательные задания для самостоятельной работы, в рамках исследуемой темы, были ориентированы на проявления индивидуально-типологических особенностей педагогов. Задания четырех блоков (теоретического, психолого-педагогического, методического, дидактического) мы дифференцировали по следующим уровням:

- Информационно-методический уровень учебных заданий, предполагающий умение слушателя курсов работать с информацией в методическом аспекте воспитательной профессиональной деятельности.

- Частично-поисковый уровень учебных заданий, ориентированных как на умение педагога анализировать профессиональный воспитательный опыт, так и на использование отдельных элементов творческой деятельности.

- Поисково-творческий уровень заданий, опирающихся на творческую педагогическую деятельности педагога, умение проектировать, разрабатывать свои авторские методы при организации

образовательно-воспитательного процесса.

В процессе учебно-творческих заданий для педагогов были разработаны задания, соответствующие поисково-творческому уровню. Интерактивная игра «Мы вместе» выполняющая задачу метода наблюдения.

Каждый участник в составе группы представлял информацию:

- Мотивация участия в группе.
- Успешные факты жизненного и профессионального пути.
- Объективные и субъективные условия, вызывающие тревоги и опасения в личностном и профессиональном развитии.

– Имеющийся личностный ресурс для развития профессиональной успешности.

– Педагогическое эссе «Система моей педагогической деятельности» испытуемых для выяснения их базовых ценностных ориентаций.

Также в рамках апробации модели были использованы следующие задания:

– Интерактивное задание «Профессиограмма педагога»: содержание деятельности педагога (педагогов дополнительного образования, заместителя директора по воспитательной работе).

– Моделирование в учебной группе индивидуальной профессиограммы педагога в категориях «знать» - «уметь» - «быть» (индивидуальное задание), как диагностика представлений педагогов о личностно значимых качествах для педагогической деятельности.

– Метод групповой рефлексии позволяет в завершении группы участникам объединить свой профессиональный опыт и знания, полученные в процессе профессионального развития, и проявить свою личностно-профессиональную позицию.

– Интерактивная работа в малых группах по рефлексивному анализу эффективности стилей педагогической деятельности: педагог представляет аналитические выводы о результативности применения в своей

педагогической деятельности авторитарного, демократического, либерального стиля, эффективности этих стилей в работе с детским коллективом.

– Поисково-исследовательские задания: педагогу необходимо определить компоненты авторской педагогической системы в своей деятельности, получить представление о позициях в условиях педагогического моделирования: педагог-драматург, педагог-режиссер, педагог-актер.

– Деловая игра «Экспертно-методическая оценка пакета диагностических материалов»: анализ в микро-группах психолого-педагогических диагностических методик по оценке личностного развития обучающихся в воспитательном процессе образовательного учреждения.

– Интерактивное проектное задание «Функции в управленческой деятельности заместителя директора по воспитательной работе образовательного учреждения»: метод системного анализа управленческой деятельности руководителя образовательного учреждения на основе педагогического опыта и профессиональных представлений.

– Содержание функций управленческой деятельности: информационно-аналитическая, концептуально-прогностическая, предметно-дидактическая, организационно-методическая, оценочно-диагностическая, рекламно-проектная.

– Систематизация функций в модели управленческой деятельности на основе опыта и теоретических представлений.

На практике присутствует неравномерное формирование тех или иных функций в практике управленческой деятельности, поэтому в каждом конкретном профессионально-педагогическом случае возможно выстраивание определенной иерархии в системном моделировании.

На этапе завершения для анализа сформированности у педагогов всех трех критериев (когнитивного, оценочного, деятельностного) развития

профессиональной успешности мы использовали методы диагностики.

Проявление когнитивного критерия мы диагностировали методом анкетирования. Вопросы анкеты (прил. 3) были разработаны с учетом выявления субъективных суждений об изменении когнитивного структурного компонента профессиональной Я-концепции педагогов в отношении воспитательного опыта.

Анализируя полученные статистические данные по группе педагогов, необходимо отметить, что педагоги в заключительных ответах отметили большой познавательный интерес и подтвердили необходимость такого эмоционального погружения в предметно-персонифицированный опыт педагогов для смысловой рефлексии успешности своей системы воспитательной профессиональной деятельности.

Организованная опытно-экспериментальная деятельность педагогов по фиксации динамики развития в условиях процесса профессионального развития позволила установить позитивные результаты: развитие внутренней целевой мотивации к достижению профессиональной успешности; умение представить методически отрефлексированный опыт; формирование у педагогов навыков и умений проектирования маршрутов развития профессиональной успешности. Также в процессе работы в группе были зафиксированы разнородные препятствия при решении исследовательской задачи.

Таковыми препятствиями в современных условиях становится наличие большой внутренней инертности среди педагогов, ссылка на возросшую работу с документами в учреждении, большая эмоциональная перегрузка и неустойчивость в сфере психического здоровья.

Таким образом, в рамках данной исследовательской работы нами была составлена, обоснована и апробирована модель управления профессиональным развитием педагогов, а также доказана ее эффективность.

Выводы по второй главе

В первом параграфе был проанализирован кадровый состав МАУДО

«Верхнесергинская ДШИ» за 2017 год. Была рассмотрена структура управления образовательным учреждением и проведен анализ действующего кадрового состава ДШИ по таким показателям, как возраст, стаж работы в сфере образования и базовое профессиональное образование. На основании представленной информации, можно сделать вывод, что существующие программы дополнительного профессионального образования и повышения квалификации в системе дополнительного профессионального образования МАУДО «Верхнесергинская ДШИ» не обеспечивают потребности педагогов данного профиля в развитии профессиональной компетентности в полном объеме.

Повышение качества образования в рамках образовательных учреждений не только общего, но и дополнительного образования требует в первую очередь компетентного управления, индивидуального подхода к педагогу, качественно и грамотно построенной и реализованной модели управления процессом профессионального развития.

В рамках апробации предлагаемой организационной модели управления процессом профессионального развития педагогов дополнительного образования мы включали педагогов в рефлексивную деятельность по обобщению успешного, воспитательного опыта коллег в педагогических коллективах. Включали в процесс анализа и обобщения воспитательного опыта известных, социально признанных успешными педагогов, мы активизировали индивидуализируемый эталонный образец развития профессиональной успешности педагога.

На этапе завершения для анализа сформированности у педагогов всех трех критериев (когнитивного, оценочного, деятельностного) развития профессиональной успешности мы использовали методы диагностики.

Организованная опытно-экспериментальная деятельность педагогов по фиксации динамики развития в условиях процесса профессионального развития позволила установить позитивные результаты: развитие внутренней целевой мотивации к достижению профессиональной успешности; умение

представить методически отрефлексированный опыт; формирование у педагогов навыков и умений проектирования маршрутов развития профессиональной успешности. Также в процессе работы в группе были зафиксированы разнородные препятствия при решении исследовательской задачи.

Таким образом, в рамках данной исследовательской работы нами была составлена, обоснована и апробирована модель управления профессиональным развитием педагогов, а также доказана ее эффективность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках анализа научно-теоретической литературы, представленного в первой главе исследовательской работы, были изучены теоретические аспекты управления процессом профессионального развития педагогов дополнительного образования. Профессиональное развитие педагогов в образовательной организации – процесс роста образовательного (общего и профессионального) потенциала личности педагога, организационно обеспеченный системой государственных и общественных институтов и соответствующий потребностям личности и общества.

В рамках второго параграфа теоретической части исследования были рассмотрены основы управления образовательным процессом в образовательной организации.

Управление профессиональным развитием педагогического коллектива следует рассматривать, как один из важнейших аспектов в рамках педагогического менеджмента. Управление профессиональным развитием педагогического персонала - это процесс целенаправленной реализации в образовательном учреждении стратегии управления, направленной на формирование определенных компетенций педагогов.

На основе изученных в данной работе теоретических и практических исследований можно утверждать, что профессиональное развитие педагогического коллектива образовательного учреждения и каждого отдельного педагога в частности осуществляется двумя способами: самообучением и целенаправленным самообразованием учителей и квалифицированной, качественно организованной, систематической и персонифицированной работой методического отдела.

В третьем параграфе были проанализированы особенности профессионального развития педагогов дополнительного образования.

Управление профессиональной компетентностью педагогов должно строиться с учетом:

- Специфики его профессиональной деятельности, сущностными чертами которой являются: практико-ориентированная, индивидуальная и творческая направленность.
- Личностно-профессиональных особенностей их деятельности.
- Адекватности программно-методического обеспечения развития профессиональной компетентности педагогов целям и содержанию повышения квалификации.

В практической части исследования был проанализирован кадровый состав МАУДО «Верхнесергинская ДШИ». Была рассмотрена структура управления образовательным учреждением и проведен анализ действующего кадрового состава ДШИ по показателям: возраст, стаж работы в сфере образования, базовое профессиональное образование. Проанализировав количественный состав обучающихся, мы выявили сокращение количества детей, посещающих данную образовательную организацию. Было проведено анкетирование педагогов для выявления внутренней причины. Основными причинами стало отсутствие времени на курсы повышения квалификации и недостаточное материальное стимулирование. Основную часть педагогов данной образовательной организации составляют молодые педагоги и педагоги в возрасте от 55 до 60 лет. Курсы повышения квалификации у педагогов от 55 до 65 лет носят формальный характер. У молодых специалистов нет сопровождения, наставничества в работе. Отсутствие постоянного, планомерного повышения квалификации обусловило создание организационной модели профессионального развития педагогов в образовательной организации дополнительного образования.

Повышение качества образования в рамках образовательных учреждений не только общего, но и дополнительного образования требует в первую очередь компетентного управления, индивидуального подхода к педагогу, качественно и грамотно построенной и реализованной модели управления процессом профессионального развития.

Организованная опытно-экспериментальная деятельность педагогов

по фиксации динамики развития в условиях процесса профессионального развития позволила установить позитивные результаты: развитие внутренней целевой мотивации к достижению профессиональной успешности; умение представить методически отрефлексированный опыт; формирование у педагогов навыков и умений проектирования маршрутов развития профессиональной успешности. Также в процессе работы в группе были зафиксированы разнородные препятствия при решении исследовательской задачи.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеева, Л. П., Шаблыгина, Н. С. Преподавательские кадры: состояние и проблемы профессиональной компетентности Текст. / Л. П. Алексеева, Н. С. Шаблыгина. - М.: НИИВО, 1994. - 141 с.
2. Антонова И. Все в системе: адаптация новичков//Справочник по управлению персоналом.- 2015.- № 12. – С. 36-41.
3. Антропова, Л. Г. Совершенствование коммуникативной компетентности учителя на основе творческой рефлексии (в условиях дополнительного образования): Дисс. канд. пед. наук Текст. /Л. Г. Антропова. Челябинск: [б. н.], 1999.-201 с.
4. Бакурадзе А., Джамулаев А. Мотивация учителей: актуальные потребности и принципы их удовлетворения или компенсации // Директор школы. - № 10. – 2007. – 105 с.
5. Белкин, А. С. Компетентность. Профессионализм. Мастерство Текст. / А. С. Белкин. Челябинск: Юж. - Урал. кн. изд-во, 2004. - 176 с.
6. Беспалько, В. П., Татур, Ю. Г. Системно-методическое обеспечение учебно-воспитательного процесса подготовки специалистов Текст. / учебно-методическое пособие / В.П. Беспалько, Ю.Г. Татур. М.: Высшая школа, 1989. - 142 с.
7. Борытко, Н. М. Профессионально-педагогическая компетентность педагога [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.eidos.ru>
8. Введенский В. Н. Моделирование профессиональной компетентности педагога Текст/ В.Н. Введенский // Педагогика. 2003. - 10. - С. 51 - 55.
9. Введенский В.Н. Профессиональная компетентность педагога: Учебное пособие.: СПб: филиал издательства «Просвещение», 2004. - 159 с.
10. Введенский, В. Н. Измерение и оценка качества повышения квалификации учителей в системе дополнительного педагогического

образования Текст. / В. Н. Введенский // Стандарты и мониторинг в образовании. 2003. - 4. - С. 41-44.

11. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: инструменты, методики, практика. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 152 с.

12. Гершунский Б.С. Философия образования: Учебное пособие для студентов высших и средних педагогических учебных заведений. - М.: Московский психолого-социальный институт, 1998. - 432 с.

13. Диденко Л.А., Коробицина Н.В. Использование информационных образовательных технологий в системе дополнительного образования учителей // Инновации в непрерывном образовании. № 6-7. 2013. С. 117–121.

14. Долженко Ю.А. Проблемы формирования «успешного» педагога в системе постдипломного образования. Практико-ориентированное пособие для руководителей образовательных учреждений. – Барнаул: АКИПКРО, 2001. – 239 с.

15. Долженко Ю.А. Слагаемые эффективного управления учебно-воспитательным процессом. Практико-ориентированное пособие для заместителя директора школы. – Барнаул: АКИПКРО, 1998. – 186 с.

16. Дружилов, С. А. Становление профессионализма человека как реализация индивидуального ресурса профессионального развития Текст. / С. А. Дружилов. Новокузнецк: ИПК, 2002. - 242 с.

17. Жайтапова А.А. Профессиональный рост учителей в системе повышения квалификации. – Алматы: РИПК СО, 2006. – 316 с.

18. Закон об образовании в Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ, М.: Творческий цент Сфера – 2013, стр.75

19. Закон об образовании в Российской Федерации от 29.12.2012 № 273-ФЗ, М.: Творческий цент Сфера – 2013, стр.75

20. Зверева, В. И. Организационно-педагогическая деятельность руководителя школы Текст. / В. И. Зверева. М.: Просвещение, 1992. - 320 с.

21. Иванова-Швец, Л. Н. Управление персоналом [Текст]: учебно-методический комплекс / Л. Н. Иванова-Швец, А. А. Карсакова, С. Л. Тарасова. - М.: изд. центр ЕАОИ, 2008.
22. Кирдянкина С.В. Концепция «Мотивация профессионального роста педагогов» // Управление современной школой. - № 6. – 2010. – 179 с.
23. Кондратьев С.Н. Управление профессиональным развитием педагогов в условиях реализации ФГОС // Педагогический опыт: теория, методика, практика: материалы VI Между-нар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 19 февр. 2016 г.) / ред. кол.: О.Н. Широков и др. Чебоксары: Интерактив плюс, 2016. No 1 (6). С. 334–336.
24. Коршукова Т.В., Карсаков А.М. Управление профессиональным развитием педагога в условиях реализации федеральных государственных образовательных стандартов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2015. Т. 13. С. 1221–1225.
26. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст] / Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 – 174 с..
27. Кухарев Н.В. На пути к профессиональному совершенству // М., 1990. – 242 с.
28. Л.А. Байдурова [Инновационный процесс как инструмент управления развитием профессиональной деятельности учителя МОУ «СОШ No8»] //Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. –2011. -No 7. –С. 45.
29. Лазарев В.С., Афанасьева Т.П. и др. Руководство педагогическим коллективом: модели и методы. – М., 1995. – 122 с.
30. Лепешова Е. Мотивационный инструментарий руководителя школы // Директор школы. - № 4. – 2009. – 204 с.
31. Методические рекомендации по развитию дополнительного образования детей в общеобразовательных учреждениях. Приложение к Письму Минобразования России № 30-51-433/16 от 11.06.2002.

32. Методические рекомендации по финансированию реализации основных программ дополнительного образования детей (для учреждений дополнительного образования детей системы образования) // Вестник образования. 2006. № 23, С. 48-60, № 24, С.38-49

33. Молчанов, С. Г. Профессиональная компетентность педагога Текст. / С. Г. Молчанов // Актуальные проблемы управления качеством образования: сборник научных статей. Вып.6. Челябинск: Изд-во ЧГПУ, 2001. - 136 с.

34. Мотивация персонала: методические рекомендации / составитель В. А. Дубровская. - Кемерово: Изд-во КРИПКиПРО, 2009, – 51 с.

35. Н.Я. Трошина [Современной школе – современного учителя] //Управление качеством образования: теория и практика эффективного администрирования. –2011. -№ 6. –С. 31.

36. Непогодина, А. Н. Практика применения компетентностного подхода для оценки качества внутрифирменного обучения персонала [Текст] / А.Н. Непогодина // Образование и наука. - 2008. - № 4.- С. 43-59.

37. Никитин Э.М. Теоретические и организационно-педагогические основы формирования и развития федеральной системы дополнительного педагогического образования: Автореф. дис. ... докт. пед. наук. СПб., 1999. С. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. - 512 с.

38. Письмо Министерства образования и науки РФ от 10 августа 2015 г. № 08-1240 "О квалификационных требованиях к педагогическим работникам организаций, реализующих программы дошкольного и общего образования".

39. Положение о порядке и условиях профессиональной переподготовки специалистов. Приказ Минобрнауки России от 6 сентября 2000 г. № 2571.

40. Пономарева Г.М. Руководителю образовательного учреждения о работе с персоналом // Библиотека журнала «Директор школы». - № 6. – 2011. – 56 с.

41. Постановление Администрации Свердловской области от 21 декабря 2012 г. № 9837 «Об утверждении стандарта качества муниципальной услуги «Дополнительное образование в учреждениях дополнительного образования», предоставляемой муниципальными учреждениями дополнительного образования, подведомственными департаменту образования Администрации города»

42. Постановление Правительства РФ от 8 августа 2013 г. № 678 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций»

43. Поташник М.М. Профессиональные объединения педагогов. М.: Новая шк., 1997. 118 с.

44. Поташник М.М. Управление профессиональным ростом учителя в современной школе: методическое пособие / М.М. Поташник. - М.: Центр педагогического образования, 2010. - 448 с.

45. Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 1810.13 N 544 "Об утверждении профессионального стандарта "Педагог (педагогическая деятельность в сфере дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования) (воспитатель, учитель)"

46. Приказ Минобрнауки России от 26.06.2012 N 504 "Об утверждении Типового положения об образовательном учреждении дополнительного образования детей" (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2012 N 25082)

47. Санатулов Ш. З. Подготовка общекультурного развития специалиста в системе повышения квалификации: Санкт-Петерб. гос. ун-т культуры и искусств. – СПб., 1993. – с. 26

48. Удина, Т. Н. Оценка персонала образовательного учреждения [Текст] / Т. Н. Удина // Справочник руководителя образовательного учреждения. - 2009. - № 2. - С. 44- 51.

49. Управление персоналом [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец-ти «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / под ред. П. Э. Шлендера. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 320 с.

50. Федеральный закон "Об образовании в Российской Федерации" N 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года

51. Knowles, M.S., Holton III, E.E., Swanson, R.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. – 6th edition. – London, New York, etc.: ELSEVIER Butterworth Heinemann, 2005. – с. 348

АНКЕТА

ДЛЯ ПЕДАГОГОВ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В
ОРГАНИЗАЦИЯХ, РЕАЛИЗУЮЩИХ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ

Уважаемые коллеги! Просим вас ответить на вопросы данной анкеты. Ваши ответы помогут нам уточнить ряд вопросов, связанных с организацией работы, помогут прояснить некоторые моменты в работе ДШИ.

Ф.И.О. _____

1. Мне требуется помощь в вопросах:

- Работа с учебными программами
- Подготовка календарно-тематического планирования
- Планирование занятия
- Организация и проведение занятия
- Диагностика
- Обобщение моего опыта
- Аттестация педагога
- Исследовательская работа педагога

Другое _____

2. Удовлетворены ли Вы работой школы в этом учебном году?

- Да
- Нет
- Существует ряд проблем, которые необходимо решить

3. Ваши предложения по улучшению работы.

4. Удовлетворены ли Вы работой?

- Да

- Нет
 - Существуют следующие проблемы
-
-

5. Как вы оцениваете стиль, содержание, результат учебно - воспитательной работы УДО?

6. Удовлетворяет ли Вас система и стиль работы администрации?

- Да
- Нет
- Есть проблемы, которые нужно решить

7. Ваши предложения по улучшению работы

8. Отметьте те проблемы, которые на ваш взгляд существуют в рамках управления профессиональным развитием педагогов в МАУДО "Верхнесергинская ДШИ":

- Отсутствие времени;
- Отсутствие материального стимулирования;
- Отсутствие обоснованной стратегии развития школы;
- Отсутствие новаторства;
- Разногласия, конфликты в коллективе;
- Отсутствие необходимых теоретических знаний;
- Слабая информированность о нововведениях в образовании;
- Недостаточное развитие исследовательских умений

9. Часто ли вы проходите КПК?

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Вопросы для устной беседы с педагогами

1. Удовлетворены ли Вы своей профессиональной подготовкой?
2. По каким направлениям профессиональной подготовки вы хотели бы усовершенствовать свои знания в первую, вторую очередь?
3. Какими своими профессиональными умениями Вы не удовлетворены?
4. Какими формами повышения квалификации своих профессиональных знаний и умений Вы отдали бы предпочтение в первую, вторую очередь?
5. Какие характеристики труда в наибольшей степени привлекают вас в работе педагога в МАУДО?
6. Чем вас в наибольшей степени привлекает работа в этой организации?
7. Что вам не нравится в работе в организации?

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Уважаемые коллеги, просим Вас заполнить анкету.

1. Кратко сформулируйте основные идеи, показавшиеся Вам особо ценными для совершенствования Вашей профессиональной деятельности

2. Как Вы представляете Вашу профессиональную деятельность как целостную педагогическую систему:

- сформировалось общее представление системности в воспитательной деятельности;
- представил (а) свою деятельность как систему, требующую доработки по некоторым вопросам;
- представляю теперь свою деятельность как систему в полном объеме;
- представление о системности было у меня до курсов и качественным образом не изменилось;
- другое мнение

3. Что запомнилось Вам больше всего?

4. Какие вопросы остались для Вас неразрешенными?

5. Ваши пожелания, мнения по организации управления профессиональным развитием педагогов в МАУДО

6. Фамилия, имя, отчество

Благодарим за участие в анкетировании!